



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRAL SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**NATANA MACARINI BIFFI**

**PROCESSO DECISÓRIO NO MERCADO DA BELEZA: UM ESTUDO MULTICASOS  
EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ESTÉTICA GERIDAS POR MULHERES**

**CHAPECÓ  
2018**

**NATANA MACARINI BIFFI**

**PROCESSO DECISÓRIO NO MERCADO DA BELEZA: UM ESTUDO MULTICASOS  
EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ESTÉTICA GERIDAS POR MULHERES**

Trabalho de conclusão do curso de administração apresentado como requisito parcial para a obtenção de grau bacharel em administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Dr. Fabrício Simplício Maia

**CHAPECÓ**

**2018**

## FICHA CATALOGRÁFICA

BIFFI, NATANA MACARINI

PROCESSO DECISÓRIO NO MERCADO DA BELEZA: UM ESTUDO MULTICASOS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ESTÉTICA GERIDAS POR MULHERES/ NATANA MACARINI BIFFI. -- 2018. 87 f.

Orientador: FABRÍCIO SIMPLÍCIO MAIA .

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração , Chapecó, SC, 2018.

1. Clínicas de estética. 2. Micro empresas. 3. Pequenas empresas. 4. Processo decisório. 5. Empreendedorismo. I. , FABRÍCIO SIMPLÍCIO MAIA, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

NATANA MACARINI BIFFI

### EMPREENDEDORISMO E PROCESSO DECISÓRIO NO MERCADO DA BELEZA: UM ESTUDO MULTICASOS EM MICRO EMPRESAS DE ESTÉTICA

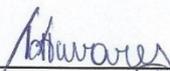
Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a):                    FABRÍCIO SIMPLÍCIO MAIA                    – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:  
26 de    Julho    de 2018.



FABRÍCIO SIMPLÍCIO MAIA – Doutor



TATIANE SILVA TAVARES MAIA – Doutora



KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA – Doutora

Dedico este trabalho ao meu esposo Alex José Nunes,  
por toda a paciência e incentivos direcionados a mim  
durante minha trajetória acadêmica.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus pelo dom da vida, pela saúde, pela força para superar as dificuldades e pelas pessoas especiais que encontrei ao longo da jornada acadêmica, as quais auxiliaram para que eu conseguisse alcançar este objetivo.

Dedico esta, bem como as minhas demais conquistas, aos meus pais amados Beloni e Valdomeri, por serem minha base e apoiarem sempre as minhas decisões.

Ao meu amado esposo Alex pelo companheirismo, amor, incentivo, apoio e paciência nos dias em que o nervosismo e ansiedade se fizeram presentes.

Ao meu orientador Dr. Fabrício Maia por todos os ensinamentos, orientações e a paciência a mim dirigidos.

Aos meus amigos (as) e colegas pela convivência, amizade e apoio em todas as horas.

Agradeço a todas as gestoras entrevistadas das clínicas de estéticas por abrirem as portas dos seus empreendimentos e fornecerem informações importantes para os resultados aqui apresentados.

Agradeço a todos os professores que desempenharam com dedicação as aulas ministradas e não mediram esforços no processo de ensino aprendizagem.

Por fim, agradeço a Universidade Federal de Fronteira Sul - UFFS por todo o ensino superior de qualidade e por ser uma instituição transformadora na vida das pessoas, afinal, dá oportunidade aos que não possuem renda suficiente para estudar, permitindo conquistar um diploma de ensino superior. Também, agradeço a todos que diretamente ou indiretamente fizeram parte da minha formação.

Muito obrigada!

## RESUMO

Os estudos sobre empreendedorismo têm crescido significativamente ao longo dos últimos anos no Brasil. Fatores como crises econômicas, crises políticas ou expansão de setores, aumento de exportação e desenvolvimento de novas tecnologias são determinantes ao processo empreendedor, tanto por necessidade, quanto por oportunidade. Além disso, o empreendedorismo está estreitamente ligado às micro e pequenas empresas, uma vez que estas correspondem a 98% do número de organizações no país, ocupando até 70% da mão-de-obra de determinados setores, como o de comércio. Neste sentido, a gestão deste tipo de organização acontece de forma diferenciada, dada a estrutura reduzida da empresa e o baixo aporte de capital, restringindo os recursos organizacionais. Isto recai em fatores como a extrema centralização do poder decisório, a interferência de aspectos pessoais na gestão da organização e a pouca ou nenhuma qualificação profissional em alguns casos. Mais especificamente, o processo decisório estruturado nestas empresas é praticamente inexistente, pois não existe uma estruturação clara do problema, das alternativas e das consequências da decisão, tampouco a avaliação das decisões tomadas pelos gestores, implicando no aumento das chances de a empresa não conseguir se manter no mercado. Dado o exposto, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar o processo decisório de micro e pequenas empresas que atuam no mercado da beleza em Chapecó – SC, geridas por mulheres, por meio de pesquisa qualitativa, com a utilização de pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas com gestoras de seis clínicas de estética. Como objetivos específicos, buscou-se caracterizar o perfil empreendedor das gestoras, descrever o processo de criação do negócio e da decisão de empreender e identificar como ocorreu o processo decisório nessas organizações. Os resultados mostraram que o processo empreendedor nas organizações acontece por diversos motivos e circunstâncias, a partir de uma oportunidade, necessidade ou a junção das duas situações. Ademais, verificou-se que o processo de tomada de decisão centra-se exclusivamente nas gestoras/proprietárias, onde estas, apesar de contarem com o auxílio de suas equipes ou até da família, efetivam todas as decisões finais. Também foi possível constatar que não existe nenhum planejamento estratégico estruturado nas empresas, atendo-se à reuniões semanais para a definição de metas em apenas um dos empreendimentos consultados. A utilização de tecnologias e a gestão da informação para a otimização da gestão apresentou ser um ponto fraco nas organizações estudadas, onde em algumas das clínicas os registros são feitos exclusivamente de forma manual, ou registrados apenas em planilhas, sem o apoio de um sistema gerencial próprio ou de apoio à decisão. Quanto às limitações do estudo, a falta de interesse ou disponibilidade de gestores em participar da pesquisa implicaram na não possibilidade de uma análise mais abrangente da gestão das clínicas de estética no município de Chapecó – SC, dando margem a estudos futuros.

**Palavras-chave:** Clínicas de estética. Micro empresas. Pequenas empresas. Processo decisório. Empreendedorismo.

## ABSTRACT

The studies about entrepreneurship have grown significantly over the last few years in Brazil. Factors such as economic crises, politics crises or the expansion of the sectors, increase in exports and development of new technologies are determinants to the process of entrepreneurship, both for needs and opportunities. Besides that, the entrepreneurship is strictly linked to micro and small enterprises, since these correspond to 98% of the number of organizations in the country, occupying up to 70% of the work force of certain sectors, such as commerce. In this sense, the management of this kind of organization happens in a differentiated form, given the reduced structure of the company and the low capital contribution, restricting the organizational resources. This falls on factors such as the extreme centralization of power in the decision-making, the interference of personal aspects on the management and the little or no professional qualification in some cases. More specifically, the structured decision-making process in these organizations is practically non-existent, because there is no clear structuring of the problem, the alternatives and consequences of decision, either the evaluation of the decisions made by the managers, implying in the increase of the chances of the company not being able to remain in the market. Given the exposed, the present work had as general objective to analyze the decision-making process of micro and small business that work in beauty market in Chapecó-SC, managed by women, through an exploratory research, with the use of bibliographical research and semi structured interviews with the managers of beauty clinics. As specific objectives, it was sought to characterize the managers of the studied enterprises, describe the entrepreneurship process and analyze how the decision-making process happens in this companies. The results show that the entrepreneurship process in the organizations happen for many reasons and circumstances, from an opportunity, necessity or both situations. Furthermore, it was verified that the decision-making process focuses exclusively on the managers/owners, where these, despite having the support of their teams or family, make all the decisions. In addition, it was possible to verify that there is no structured strategic planning in the enterprises, attending to weekly reunions to define the goals in just one enterprise. The use of technologies and information management to the optimization of the general management showed itself as a weak point in the studied organizations, where in some clinics the registers are exclusively made in a manual way, or registered just in spreadsheets, without the support of a own management system or decision support system. Speaking of the limitations of the study, the lack of interest or availability of the managers implied in the no possibility of a more comprehensive analysis of the beauty clinics management in the city of Chapecó – SC, giving space to future studies.

**Key words:** Beauty clinics. Micro enterprises. Small enterprises. Decision-making process. Entrepreneurship.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características do perfil empreendedor. ....	25
Figura 2 - Distribuição percentual dos empreendedores iniciais (TEA), segundo gênero – Brasil - 2007:2016. ....	28
Figura 3 - Distribuição percentual dos empreendedores estabelecidos (TEE), segundo gênero - Brasil - 2007:2016. ....	29
Figura 4 - Taxa de crescimento da economia e projeções até 2021. ....	51
Figura 5 - Características das MPEs ....	35
Figura 6 - Árvore de Decisão. ....	43
Figura 7 - Exemplo de Processo de Análise Hierárquica. ....	44
Figura 8 - Estratégias do processo decisório conforme Cruz (2014). ....	48

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Contexto histórico do empreendedor.....	20
Quadro 2 - Espírito empreendedor.....	23
Quadro 3 - Contexto histórico das mulheres no mercado de trabalho.....	26
Quadro 4 - Modelo Comportamental versus Modelo Racional.....	41
Quadro 5 - Estratégias para tomar melhores decisões. ....	49
Quadro 6 - Perfil das gestoras. ....	58
Quadro 7 – Cargos das gestoras entrevistadas. ....	60
Quadro 8 - Número de colaboradores dos empreendimentos. ....	60
Quadro 9 - Serviços oferecidos nas clínicas.....	60
Quadro 10 - Público-alvo das clínicas. ....	61

## LISTA DE SIGLAS

ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPEs	Micro e pequenas empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TEA	Taxa de Empreendedores iniciais
TEE	Taxa de Empreendedores estabelecidos

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral .....	16
1.2.3 Objetivos Específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
2 REVISÃO TEÓRICA.....	18
2.1 EMPREENDEDORISMO: CONTEXTO HISTÓRICO, EVOLUÇÃO E PERFIL DO EMPREENDEDOR.....	19
2.1.1 Empreendedorismo feminino .....	26
2.2 GESTÃO DE MICRO E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS .....	30
2.3 PROCESSO DECISÓRIO .....	38
2.3.1 Racionalidade do processo decisório .....	45
2.4 MERCADO DA BELEZA.....	50
3 METODOLOGIA.....	54
3.1. Sujeitos da pesquisa .....	55
3.2 Técnica de coleta dos dados .....	56
3.3 Análise dos dados .....	56
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	58
4.1 PERFIL DAS GESTORAS .....	58
4.2 PERFIL DAS EMPRESAS.....	60
4.3 CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO GERENCIAL .....	62
4.4 FATORES OPERACIONAIS E DE GESTÃO .....	66
4.5 O PROCESSO DECISÓRIO .....	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	
REFERÊNCIAS .....	76
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	84



## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo sofreu e continua sofrendo mudanças na forma como é compreendido e principalmente, posto em prática. A origem do termo “empreendedorismo” vem da França do século XII e significa, em tradução livre, “aquele que está entre” ou “intermediário” (DEGEN, 2009). Basicamente, o empreendedor era aquele que intermediava negociações entre duas ou mais partes, ou atuava como comprador e/ou vendedor de mercadorias.

Com a Revolução Industrial, as novidades e inovações em processos e sistemas modificaram os mercados e economias, acelerando as mudanças nos meios de produção. Neste contexto, o empreendedor precisou assumir uma postura proeminentemente ativa perante suas atividades e responsabilidades, apoiando na inovação como ferramenta de sobrevivência no mercado (HISRICH; PETERS; SHEPHERED, 2009).

Assim, de uma postura estritamente intermediadora entre compradores e vendedores ou duas partes interessadas, o empreendedor passou a assumir, pós Revolução Industrial, uma postura ligada à inovação da forma de atuar no mercado. Sendo assim, o empreendedorismo e, conseqüentemente o empreendedor, podem ser diretamente relacionados com a inovação em modelos de negócios, oferta de novos produtos, serviços e tecnologias (HISRICH; PETERS; SHEPHERED, 2009).

No contexto do mercado, a figura da mulher também é um ponto a ser considerado. Conquistando cada vez mais espaço e visibilidade, principalmente a partir dos anos 70 no Brasil (AMORIM; BATISTA, 2012), as mulheres trabalhadoras e principalmente empreendedoras, ainda esbarram em preconceitos de gênero, estereótipos de inferioridade com relação aos homens e têm sua imagem atrelada às tarefas exclusivamente domésticas e familiares (EXAME, 2016; GELAIN; OLIVEIRA, 2009). Estes são alguns dos motivos que dificultam a prosperidade de mulheres à frente de negócios no Brasil, que em 2014 somavam mais de 7,9 milhões de empreendedoras (SEBRAE, 2015).

Os dados mostram que apesar de estarem à frente de empreendimentos iniciais (com até 3,5 anos de funcionamento) na mesma proporção que os homens (com diferença de 0,7 pontos percentuais a mais para as mulheres), a situação modifica-se significativamente quando se fala sobre empreendimentos estabelecidos (com mais de 3,5 anos de funcionamento), onde homens abrem vantagem de quase 5 pontos percentuais. Isso significa que, apesar de as mulheres empreenderem mais do que os homens, elas acabam tendo maiores dificuldades de se manter no mercado (SEBRAE, 2014).

Em se tratando do panorama de micro e pequenas empresas no país, dados mostram que 98% dos empreendimentos no Brasil eram Micro ou Pequenas Empresas (MPE's) em 2014, englobando 48% de toda a mão-de-obra formalizada (PADOVEZE, 2014). Este tipo de organização tem diversas particularidades em comparação a organizações maiores, sendo classificadas pelo número de funcionários (até 99 empregados) ou faturamento (até R\$3,6 milhões de reais em receita bruta anual). Além de comumente se caracterizarem como empresas familiares, as MPE's possuem o proprietário como figura central de poder e decisão da organização, possuem estrutura hierárquica e funcional reduzida e gestão administrativa pouco estruturada (PADOVEZE; MARTINS, 2014; TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015; BRASIL et al, 2015). Sendo assim, o processo decisório deste tipo de organização também é estruturado e desenvolvido de forma diferente de empresas maiores.

Desde o início dos estudos sobre o tema, na década de 1940, novas técnicas administrativas, procedimentos e informações implicam em um número maior de informações a serem levadas em conta para tomar uma decisão gerencial (MORITZ; PEREIRA, 2015). Essa decisão deve, impreterivelmente, implicar em resultados positivos para a organização, de modo que esta almeje os objetivos traçados pelo planejamento estratégico e consiga prosperar no mercado.

Quanto à gestão destas empresas, o processo decisório propriamente dito envolve estágios (que variam de acordo com o autor), iniciando de modo geral na identificação do problema, perpassando pela ponderação de critérios, geração de alternativas e, por fim, escolha da alternativa mais vantajosa ou satisfatória (BAZERMAN; MOORE, 2014). Nas MPE's, desde a forma como os dados são armazenados à deliberação das decisões, tudo perpassa diretamente pelo gestor da organização, que geralmente toma as decisões com base na intuição ou em experiências anteriores, implicando num modelo de tomada de decisão irracional e, conseqüentemente, ineficaz (BATEMAN; SNELL, 2010; BAZERMAN, MOORE. 2014).

Desta forma, percebe-se que o empreendedorismo está fortemente relacionado às micro e pequenas empresas, uma vez que estas são maioria na economia brasileira. Deste modo, como forma de relacionar empreendedorismo, MPE's e processo decisório, o presente trabalho tem como pergunta de pesquisa: **Como ocorre o processo decisório de micro e pequenas empresas que atuam no mercado da beleza de Chapecó-SC, geridas por mulheres?**

## 1.2 OBJETIVOS

Nessa seção são apresentados os objetivos que norteiam todo o processo de desenvolvimento do trabalho. São apresentados os objetivos, Geral e específicos da monografia.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar o processo decisório de micro e pequenas empresas que atuam no mercado da beleza em Chapecó – SC, geridas por mulheres.

### **1.2.3 Objetivos Específicos**

- Caracterizar o perfil empreendedor das gestoras;
- Descrever o processo de criação do negócio e da decisão de empreender;
- Identificar como ocorreu o processo decisório nessas organizações;

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

As organizações que utilizam um modelo de processo decisório racional, estruturado e bem definido possuem muito mais chances de evitar riscos e incertezas e de atingir os objetivos definidos pelo planejamento estratégico (BAZERMAN, MOORE, 2014).

Porém, empresas com pequeno aporte de capital, estruturas hierárquicas reduzidas e pouca ou nenhuma qualificação gerencial na maioria dos casos, correm mais riscos de não sobreviverem num mercado cada vez mais competitivo, mutável e desafiador. Ademais, empreender em um ambiente cada vez mais hostil e com poucos recursos disponíveis configura-se como um dos maiores desafios aos gestores.

Este é o caso das MPE's brasileiras, que representavam mais de 98% dos empreendimentos em funcionamento no país, empregando 48% de toda a mão-de-obra de serviços e contemplando 70% dos empregos gerados no comércio, de acordo com o último estudo desenvolvido (SEBRAE, 2014). Somente no setor de serviços, as atividades de estética, beleza e afins representavam 80% das empresas registradas, denotando expressivo valor para a economia (SEBRAE, 2015). De acordo com o relatório do Monitor Global de Empreendedorismo, as atividades relacionadas à beleza estão na 5ª posição do ranking de empreendimentos criados por oportunidade no Brasil.

Isto reflete positivamente no mercado de beleza de um modo geral, onde em 2018 é previsto um aumento de 7,5% em faturamento com relação a 2017, atingindo cerca de R\$118 bilhões de reais (VALOR ECONÔMICO, 2017). Aliado a isto, tem-se o fato de que o Brasil é o terceiro maior mercado de beleza do mundo, sendo responsável por 7,1% de todo o consumo mundial de produtos de estética, higiene pessoal e perfumaria (ABIHPEC, 2016; TERRA, 2017).

Portanto, com base nos dados, o estudo justifica-se pela importância que as MPE's possuem na economia brasileira, principalmente na prestação de serviços, onde sozinho, o setor representou 60,8% do valor adicionado ao Produto Interno Bruto brasileiro, segundo dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2017). Por outro lado, a falta de estruturação e gerenciamento adequado destas empresas tão significativas para a economia brasileira é um obstáculo importante a ser superado, uma vez que a falência de uma empresa implica em desemprego e retração econômica.

Nesse contexto, o processo decisório, junto do planejamento estratégico, caracteriza-se como uma ferramenta processual importante no auxílio do alcance de metas e objetivos almejados pelas organizações. Mesmo em organizações menores, o processo decisório e o planejamento estratégico devem ser utilizados dentro das limitações de recursos disponíveis pela empresa, já que qualquer organização pode desenvolver o planejamento de onde quer estar no futuro. Além disso, o processo decisório corrobora para a minimização de incertezas e a diminuição de riscos em um ambiente extremamente competitivo.

Desta forma, entender o processo de empreendedorismo, a gestão de MPE's e como o processo decisório pode ser desenvolvido neste contexto configura-se como uma forma válida de identificar dificuldades, obstáculos e principalmente, oportunidades para otimizar o gerenciamento das MPE's e contribuir para que se mantenham no mercado, além de trazer contribuições para o melhoramento da tomada de decisões sob qualquer circunstância ou em qualquer estrutura organizacional.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Esta seção contempla o referencial teórico, com a exposição das principais ideias, conceitos e teorias norteadoras da pesquisa. O texto divide-se em quatro assuntos principais: Empreendedorismo, Gestão de Micro e Pequenos Empreendimentos, Processo Decisório e Mercado da Beleza.

Na primeira seção do referencial, faz-se uma exposição acerca de definições e conceitos de empreendedorismo, seu contexto histórico e uma breve contextualização das características do perfil do empreendedor. O objetivo desta seção é o de explicar a importância do empreendedorismo como ferramenta de inovação para introduzir ou melhorar produtos e serviços existentes no mercado, bem como a de explicitar como o empreendedorismo por oportunidade pode transformar a vida dos empreendedores e, conseqüentemente, movimentar a economia. Como subtema da seção de empreendedorismo, traz-se um breve contexto do empreendedorismo feminino, destacando as maiores dificuldades e desafios enfrentados pelas mulheres que decidem iniciar seu negócio ou comandar algum já existente. Indo ao encontro da proposta do trabalho. O mercado nacional da beleza também é tratado, elucidando um panorama geral deste mercado, por meio de dados econômicos e projeções futuras.

Na seção seguinte, a gestão de micro e pequenos empreendimentos é o foco da discussão, onde além de definições e conceitos, são explicitadas as particularidades da gestão deste tipo de negócio, com dados da situação atual das MPE's no Brasil e como estas contribuem para o desenvolvimento econômico do país.

Na terceira seção do referencial é tratado sobre o processo decisório, por meio de conceitos e definições, modelos, esquemas e exemplos que ilustram como se dá o processo decisório nas organizações, quais são as ferramentas utilizadas, suas vantagens e maiores desafios. Ademais, desenvolveu-se um subtópico que trata especificamente da racionalidade no processo decisório, uma vez que este é o maior desafio para os gestores tomarem decisões de forma otimizada.

Na última sessão do referencial é tratado sobre o mercado nacional da beleza elucidando um panorama geral deste mercado, por meio de dados econômicos e projeções futuras.

## 2.1 EMPREENDEDORISMO: CONTEXTO HISTÓRICO, EVOLUÇÃO E PERFIL DO EMPREENDEDOR

Ao longo da história, a figura do empreendedor e, conseqüentemente, do empreendedorismo, assumiu diferentes formas. De uma postura puramente intermediadora entre duas partes interessadas, as mudanças no contexto histórico (industrialização, etc.) forçaram os empreendedores a se adequarem e a tomarem atitudes cada vez mais audaciosas, inovadoras e proativas.

A origem do termo “empreendedor” vem da França e “literalmente traduzida, significa “aquele que está entre” ou “intermediário”” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 27). Numa definição mais completa,

O significado da palavra *empreendedor* deriva da palavra inglesa *entrepreneur*, que por sua vez, deriva da palavra *entreprendre*, do francês antigo, formada pelas palavras *entre*, derivada do latim *inter* - que significa reciprocidade - e *preneur*, derivada do latim *prehendere* - que significa comprador. A combinação das duas palavras, *entre* e *comprador*, significa simplesmente intermediário (DEGEN, 2009, p. 6).

Sarkar (2012 p. 21) corrobora para esta definição, ao citar que “a palavra empreendedorismo deriva do francês “*entre*” e “*prendre*”, que significa qualquer coisa como “estar no mercado entre o fornecedor e o consumidor”.

Verifica-se desta forma, que inicialmente o empreendedor era um mero intermediador entre compradores e vendedores e não possuía nenhuma atribuição estritamente ativa em suas ações. Nesta época, os empreendedores não corriam riscos, tampouco inovavam na forma como suas atividades eram desenvolvidas.

O Quadro 1 apresenta uma síntese da evolução histórica do papel do empreendedor no mercado, apresentado por Hisrich, Peters e Shepherd (2009).

Quadro 1 – Contexto histórico do empreendedor.

<b>Período</b>	<b>Contexto histórico</b>
Idade Média – Século XII	O explorador Marco Polo pode ser visto como um dos primeiros exemplos de empreendedor (intermediador), com a tentativa de estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente. Ele assinava contratos para viajar vendendo os produtos dos comerciantes, correndo todos os riscos da viagem mesmo com uma porcentagem menor de lucro.
Idade Média – Início do Século XVII	Nesta época, os empreendedores eram vistos como participantes ou administradores de grandes projetos de produção. Nos projetos, estes não corriam riscos pois utilizavam recursos fornecidos geralmente pelo governo do país. Um exemplo de empreendedor nesta época eram os clérigos.
Século XVII	Neste período, o empreendedor firmava um contrato com o governo para vender produtos ou prestar serviços. Pelo fato de estes contratos terem preço fixo, os lucros ou perdas eram por conta do empreendedor. Um exemplo de empreendedor do século XVII foi John Law, francês que conseguiu permissão para criar um banco real e, posteriormente, uma franquia exclusiva.
Século XVIII	Devido à industrialização, o empreendedor foi diferenciado de quem fornecia o capital (atual investidor de risco). Os empreendedores eram usuários do capital e não os investidores de risco (fornecedores).
Séculos XIX e XX	A essa altura, a novidade e a inovação passam a ter grande importância no empreendedorismo. Em meados do século XX, o empreendedor passou a ser visto como uma pessoa inovadora, responsável por revolucionar ou reformar métodos e tecnologias.

Fonte: Adaptado de Hisrich, Peters e Shepherd, 2009.

O Quadro 1 destaca as mudanças de visão e papel que existiram sobre o que era realmente ser empreendedor desde a idade média até o século passado. De uma postura meramente intermediadora, o empreendedor passou a assumir diferentes posições com o passar do tempo, moldando-se ao contexto histórico e à evolução do mercado em si.

A necessidade de assumir os riscos de empreender teve muita influência no início da Idade Média, onde o intermediário possuía total responsabilidade das operações e ainda aferia a menor parcela do lucro. Nesta época, o empreendedor era apenas aquele remunerado pelo lucro. Posteriormente, a responsabilidade pelos riscos foi transmitida para terceiros (meados do século XVII), principalmente ao Estado, até que a relação entre empreender e correr riscos foi retomada, pouco antes do início do século seguinte.

Apesar de existirem inúmeros conceitos que refletem o que é ser um empreendedor nos dias atuais, autores como Farah et al. (2009) e Dornelas (2012) baseiam-se na definição criada

pelo economista austríaco Joseph Schumpeter, em meados de 1949. O estudioso define o empreendedor como aquele “que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (SCHUMPETER, 1949 apud DORNELAS, 2012, p. 28), reforçando a estreita relação entre empreendedorismo e inovação.

Segundo Lenzi (2009, p. 8), “o fato é que o empreendedorismo configura-se como principal fator de desenvolvimento econômico e social de um país”. O autor acrescenta ainda que “empreendedorismo é o fenômeno de desenvolvimento econômico, social e comportamental que move os empreendedores no sentido de mudar situações comuns atuais com a visão voltada para o futuro”.

Além disso, “o empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente” (CHIAVENATO, 2008, p. 3).

Já para Santos e Acosta (2012), o empreendedor pode ser definido como aquela pessoa que apresenta um problema, um sonho, uma oportunidade ou necessidade em algo viável através da implementação de uma empresa. Acrescentam que é o indivíduo que não gosta de depender dos outros para resolver os problemas, pois tem características próprias, ou seja, iniciativa, capacidade e motivação.

Acompanhando a evolução que o empreendedor sofreu ao longo do tempo, a definição de o que é ser um empreendedor, conseqüentemente, adequou-se ao cenário e também sofreu mudanças.

No contexto atual, de extrema competitividade e globalização de mercados, empreendedor

É o termo utilizado para qualificar, ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que possui uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução [...] gerando um novo método com seu próprio conhecimento (OLIVEIRA FILHO, 2010, p.11).

Dornelas (2012, p. 09) aponta que

O momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Para o autor, empreendedorismo “é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso” (DORNELAS, 2012, p. 28).

Destarte, observa-se que o empreendedor é aquele que está constantemente buscando novos métodos e tecnologias para solidificar seus negócios, aumentando a competitividade, os ganhos e atingindo o sucesso (FARAH et al., 2008, p. 2).

Os empreendedores, na concepção de Chiavenato (2008), são considerados heróis do mundo de negócios, pois exercem o papel de geração de empregos, incentivam o crescimento econômico de uma localidade e estão constantemente inovando para se manter competitivo no mercado onde atuam. Sendo assim, “ser empreendedor significa possuir a oportunidade de trabalhar em todas as áreas do negócio, controlar o próprio destino, gerir seu tempo e lidar diretamente com os clientes” (LEITE, 2012, p. 17).

Neste sentido, Dornelas (2012, p. 29) define o empreendedor como “aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.” Estes riscos calculados, citados pelo autor, fazem parte do processo empreendedor, que envolve tudo aquilo relacionado à criação de novas empresas. Sarkar (2012, p.21) corrobora para essa definição ao afirmar que “empreendedorismo é o processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nasceram a partir de oportunidades identificadas”.

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o empreendedorismo pode ser definido como um processo e criação de algo novo e valorativo, o qual necessita de dedicação e esforço, além de assumir riscos financeiros e sociais, correspondentes as possíveis consequências e recompensas da independência financeira e pessoal (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 30).

Para Bom Angelo (2003, p. 25), o empreendedorismo é a

Criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma ideia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco.

A ideia de empreendimento surge da observação da percepção e análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sócias e no consumo (BERNARDI, 2012, p. 63).

Segundo Sarkar (2012), existem diferentes tipos principais de empreendedorismo, aos quais pode-se citar: empreendedorismo por necessidade e empreendedorismo por oportunidade. No primeiro, a necessidade pode surgir de uma situação de desemprego, onde a única alternativa

para o indivíduo é iniciar seu próprio negócio. No segundo, como o nome já denuncia, o empreendedor identifica uma oportunidade de atuação inovadora ou renovadora no mercado, independente de possuir ou não um emprego. Neste contexto, de acordo com dados da *Global Entrepreneurship Monitor* (2018), o empreendedorismo por necessidade, no Brasil, teve um crescimento de 30% para 43,5% no período entre 2012 e 2015, acentuado pela recessão econômica e crise política.

No entanto, o empreendedorismo, para Hisrich, Peters e Shepherd (2009) é considerado o método mais eficiente para ligar ciência e mercado, criando novas empresas e gerando empregos, impactando diretamente na economia e no desenvolvimento do país. O processo de empreender surge como uma ferramenta usada de modo eficiente para alcançar os melhores resultados possíveis e benéficos para a sociedade.

De forma sintética, o Quadro 2 busca demonstrar as diferenças entre o espírito do empreendedor no passado e nos dias atuais. A configuração dos indivíduos empreendedores foram reestruturando-se e buscando estratégias para que as atividades obtivessem sucesso e permanecessem no mercado competitivo, através da busca por um aperfeiçoamento mais amplo e uma visão global de mercado.

Quadro 2 - Espírito empreendedor

ANTES	AGORA
Formação acadêmica.	Nenhuma formação acadêmica específica.
Envolvimento puramente técnico.	Sede de novidades tecnológicas.
Pouco entrosamento com as demais áreas da empresa.	Faro para negócios.
Visão voltada para soluções rotineiras dos problemas.	Visão global do negócio da empresa.
Espírito pesquisador.	Espírito empreendedor.

Fonte: LEITE (2012, p. 11)

No que diz respeito às características do perfil de uma pessoa empreendedora, apesar de algumas divergências entre os autores consultados, muitas delas recaem sobre a autoconfiança, a persistência, a capacidade de lidar com riscos e a capacidade de visionar o mercado e as oportunidades de formas incomuns.

Dolabela (2002) apresenta as características do perfil empreendedor como sendo iniciativa, autonomia, liderança, criatividade, persistência, necessidade de realizar, otimismo, autoconfiança, capacidade de assumir riscos moderados, compromisso com o que faz e necessidade de realizar.

Bernardi (2012) define o perfil do empreendedor como o de um indivíduo que apresenta características como: otimismo, senso de oportunidade, autoconfiança, persistência,

criatividade, habilidade de relacionamento, flexibilidade e resistência a frustrações, dinamismo, agressividade e energia para realizar, independência, propensão ao risco, liderança carismática, habilidade de equilibrar sonho e realização, e dominância.

No entanto, Dornelas (2012, p. 29), caracteriza o empreendedor como o indivíduo que observa a oportunidade, e partir disso cria o próprio negócio assumindo possíveis riscos. De acordo com esta definição, é visível alguns aspectos referentes aos empreendedores, tais quais: ter iniciativas para a criação de um novo negócio; utilizar os recursos disponíveis de forma que não afete o ambiente social e econômico onde vive e assumir riscos com possibilidade de fracasso.

Ferreira (2010), ressalta que o termo ‘ser empreendedor’ possui significados distintos para as pessoas. Porém, as características do perfil empreendedor citada pelo autor são muito semelhantes às previamente citadas, por exemplo: a criatividade, a motivação e o fato de assumir riscos que envolvem a abertura de um novo empreendimento. A lista de características que compõem um empreendedor bem-sucedido ainda compõe itens como tolerância com ambiguidade, capacidade de atribuir tarefas às demais pessoas, visão voltada para os resultados, compromisso com as pessoas e pró atividade (OLIVEIRA FILHO, 2010).

Para sintetizar as características mais comuns do perfil empreendedor, Schmidt e Bohnemberger (2009, p. 453), por meio de um estudo para construir e validar um modelo que verificasse a relação entre o perfil empreendedor dos alunos de uma instituição de ensino superior e as empresas administradas por eles, desenvolveram uma tabela que reúne diversos conceitos de vários autores acerca das características mais relevantes, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Características do perfil empreendedor.

Tabela 1: Características Atitudinais do Empreendedor	
Características atitudinais	Descrição
Auto-eficaz	<p>“é a estimativa cognitiva que uma pessoa tem das suas capacidades de mobilizar a motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para exercitar controle sobre eventos na sua vida” (Chen, Greene, &amp; Crick, 1998, p. 296).</p> <p>“Em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui: (1) tomar iniciativa; (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, a fim de transformar recursos e situações para proveito prático; (3) aceitar o risco ou o fracasso” (Hisrich &amp; Peters, 2004, p. 29).</p>
Assume riscos calculados	<p>“Indivíduos que precisam contar com a certeza é de todo impossível que sejam bons empreendedores” (Drucker, 1986, p. 33).</p> <p>“O passaporte das empresas para o ano 2000 será a capacidade empreendedora, isto é, a capacidade de inovar, de tomar riscos inteligentemente, agir com rapidez e eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente econômico” (Kaufman, 1991, p. 3).</p>
Planejador	<p>“Os empreendedores não apenas definem situações, mas também imaginam visões sobre o que desejam alcançar. Sua tarefa principal parece ser a de imaginar e definir o que querem fazer e, quase sempre, como irão fazê-lo” (Filion, 2000, p. 3).</p> <p>“O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (Dornelas, 2001, p. 15).</p>
Detecta oportunidades	<p>“é a habilidade de capturar, reconhecer e fazer uso efetivo de informações abstratas, implícitas e em constante mudança” (Markman &amp; Baron, 2003, p. 289).</p> <p>“que tem capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócio” (Birley &amp; Muzyka, 2001, p. 22).</p> <p>“A predisposição para identificar oportunidades é fundamental para quem deseja ser empreendedor e consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar negócios” (Degen, 1989, p. 19).</p>
Sociável	<p>“Os empreendedores ... fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. Já não os vemos como provedores de mercadorias e autopeças nada interessantes. Em vez disso, eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva” (Longenecker, Moore, &amp; Petty, 1997, p. 3).</p>
Inovador	<p>Carland, Hoy e Carland (1988) concluem que o empreendedorismo é principalmente função de quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, risco e postura estratégica.</p>
Líder	<p>“Uma vez que os empreendedores reconhecem a importância do seu contato face a face com outras pessoas, eles rapidamente e vigorosamente procuram agir para isso” (Markman &amp; Baron, 2003, p. 114).</p>

Fonte: Schmidt e Bohnemberger, 2009, p. 453.

Apesar disto, possuir as características de um perfil empreendedor não é o único fator decisivo na hora de torna-se empreendedor. A conjuntura econômica e social do país – níveis de desenvolvimento econômico e crescimento, principalmente – é crucial para moldar os motivos pelos quais as pessoas decidem empreender, incidindo sobre a distinção entre o empreendedorismo por oportunidade e o empreendedorismo por necessidade.

### 2.1.1 Empreendedorismo feminino

O ato de empreender é um grande desafio. Maior ainda é o desafio de manter este empreendimento no mercado em função de diversos fatores, como instabilidade econômica, instabilidade política, políticas públicas etc.

Para as mulheres, os desafios na hora de empreender não são diferentes. Porém, essas dificuldades são acrescidas de um fator chave: o simples fato de serem mulheres. A tradicional associação da figura masculina aos negócios e a figura feminina associada ao lar são uns dos maiores problemas enfrentados pelas mulheres no empreendedorismo. Ademais, o contexto histórico do papel da mulher no mercado de trabalho também corrobora para essas dificuldades. Nos dias atuais, as maiores dificuldades centram-se em dois pontos principais: vida pessoal e preconceito (EXAME, 2016).

Historicamente, a relação entre a mulher e o trabalho sofreu diversas mudanças. No início, antes da Revolução Industrial, a mulher era vista como menos capaz de trabalhar fora de casa do que os homens, e quando o fazia, era tratada de forma totalmente desigual (AMORIM; BATISTA, 2012). Segundo Gelain e Oliveira (2014), o papel da mulher na sociedade sempre foi estreitamente associado ao de “dona de casa”, tendo a responsabilidade de cuidar dos filhos, do marido e da casa, sendo submissa aos pais ou ao cônjuge.

O Quadro 3 apresenta uma síntese do contexto feminino no mercado de trabalho e todas as mudanças ocorridas desde o início de sua atuação neste.

Quadro 3 - Contexto histórico das mulheres no mercado de trabalho.

Período	Contexto
Revolução Industrial	O número de mulheres nas fábricas começou a aumentar significativamente de acordo com o aumento da demanda, com jornadas e salários extremamente desiguais aos dos homens.
Final do Século XIX	Início de algumas reivindicações de direitos trabalhistas, igualdade salarial e de jornada de trabalho etc. A partir deste período, intensificou-se a participação efetiva das mulheres nas organizações ao mesmo tempo em que cuidavam das famílias e da casa, começando a ter uma jornada dupla.
Primeira e Segunda Guerra Mundial – Século XX	A ausência dos homens enviados para lutar na guerra e a quantidade de homens mortos em combate exigiu que mulheres fossem contratadas para exercer funções até então estritamente masculinas. Nessa época, nasceram os primeiros movimentos feministas (EUA) e a luta por igualdade de direitos e oportunidades tornou-se mais organizada.
Anos 70 – Brasil	Impulsionadas pelos movimentos feministas e sindicais, as mulheres passaram a ingressar no mercado de trabalho de forma mais precisa.
Anos 80 – Brasil	Foi criada a Comissão Nacional da Mulher Trabalhadora, na Central Única dos Trabalhadores (CUT), aumentando consideravelmente a participação das mulheres nos movimentos sindicais. Mais tarde, em 1988, a Constituição Federal concedeu às mulheres a igualdade jurídica, considerando-as tão capacitadas quanto os homens.

Fonte: Adaptado de Amorim e Batista, 2012.

Ao analisar o Quadro 3, percebe-se que as mulheres enfrentaram, desde o início, uma situação extremamente difícil e desfavorável até conquistarem direitos jurídicos e trabalhistas (no Brasil, pelo menos) com relação aos homens. De uma posição completamente inferior, passaram a conquistar espaços e direitos até então restritos aos homens, denotando sua capacidade cognitiva e profissional em assumir os mesmos papéis. Entretanto, a demora em que essa evolução ocorreu ao longo da história mostra que as mulheres tiveram que lidar com diversas dificuldades para conquistarem seus espaços e direitos.

Com relação ao empreendedorismo, as razões que levam as mulheres a empreender são diversas. Jonathan (2011, p. 72) em seu estudo com 149 mulheres empreendedoras, destaca os principais motivos:

Dentre variados fatores motivacionais e incentivadores, o motivo mais frequentemente invocado pelas mulheres para empreender é a busca de autorrealização. Com uma postura proativa, as empreendedoras almejam atualizar seu potencial pessoal e profissional. O empreendimento próprio emerge como algo desafiador, prazeroso, no qual podem imprimir seus próprios valores e formas de ser/agir e que permite exercer sua capacidade de decisão.

Outro motivo expressivo destacado pela autora é a busca por independência e estabilidade financeira, principalmente com relação aos cônjuges. Além disto, mudanças na vida pessoal ou na vida profissional também impulsionam as mulheres a empreender. Separação, mudança de cidade, filhos crescidos etc. são outros motivos citados por Jonathan (2011) como motivadores do empreendedorismo feminino. Estes motivos também foram encontrados no estudo de Gomes (2004), onde a busca pela independência e a realização pessoal foram destaque.

Na última pesquisa do tipo realizada pelo SEBRAE, em 2014, que faz a análise por gênero dos donos de empresa no Brasil num período de tempo, haviam 7,9 milhões de mulheres à frente de um negócio de micro e pequeno porte (SEBRAE, 2016). A pesquisa ainda apresenta outros dados que refletem, em números, a posição da mulher no mercado de trabalho atualmente, principalmente em comparação aos homens.

Esta mesma pesquisa apontou que no período entre 2001 e 2014, o número de mulheres empreendedoras cresceu 34%, passando de 5,9 para 7,9 milhões de mulheres, representando 18% a mais do que o crescimento apresentado pelos homens. Destas 7,9 milhões de mulheres, 41% eram chefes de domicílio, 45% cônjuges e 13% outros parentes. Não obstante, a proporção de mulheres chefes de domicílio e empreendedoras aumentou de 27%

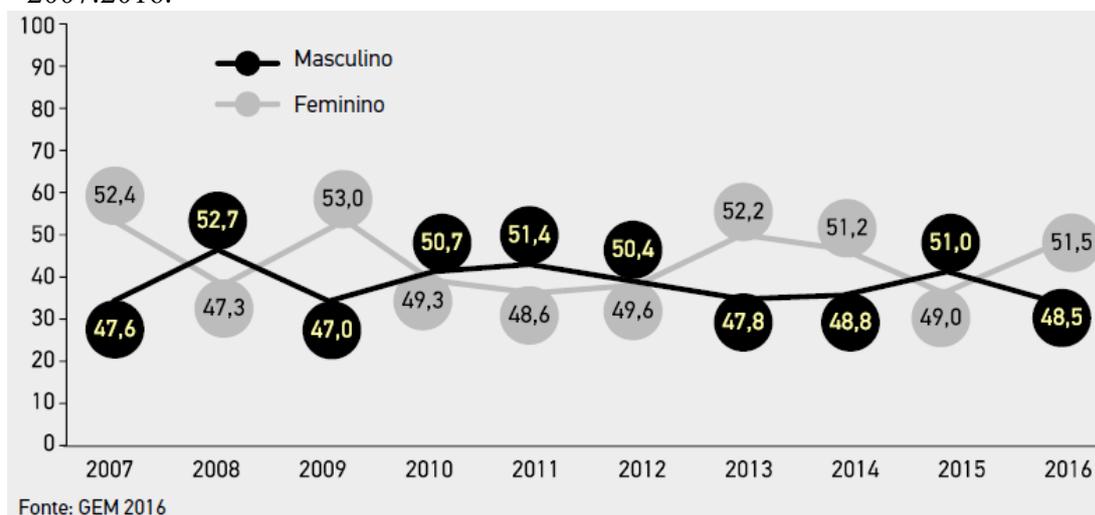
para 41% no mesmo período, mostrando que as mulheres empreenderam muito mais e mesmo assim continuaram cuidando do lar (SEBRAE, 2016).

Ainda, em 2016, a Taxa de Empreendedores Iniciais – TEA (até 3,5 anos de empreendimento) era bastante equilibrada entre mulheres e homens: 19,9% e 19,2%, respectivamente. Entretanto, essa diferença aumenta significativamente quando se observa a taxa de empreendedores estabelecidos (TEE), sendo de 19,6% para os homens e 14,3% para as mulheres (GEM, 2017). Estes dados apontam que, apesar de as mulheres conseguirem empreender na mesma proporção que os homens, elas enfrentam muito mais dificuldades em fazer seus negócios prosperarem.

Segundo a GEM (2017), tal situação pode ser justificada pelas condições em que a mulher se encontra no mercado de acordo com os relatos da pesquisa, como: discriminação de gênero; menor credibilidade com relação aos homens; maior dificuldade de acesso a recursos de terceiros e dificuldade para conciliar a família e o trabalho. Essa situação aponta para a necessidade de maior suporte do governo e entidades para que as mulheres consigam se manter nos negócios.

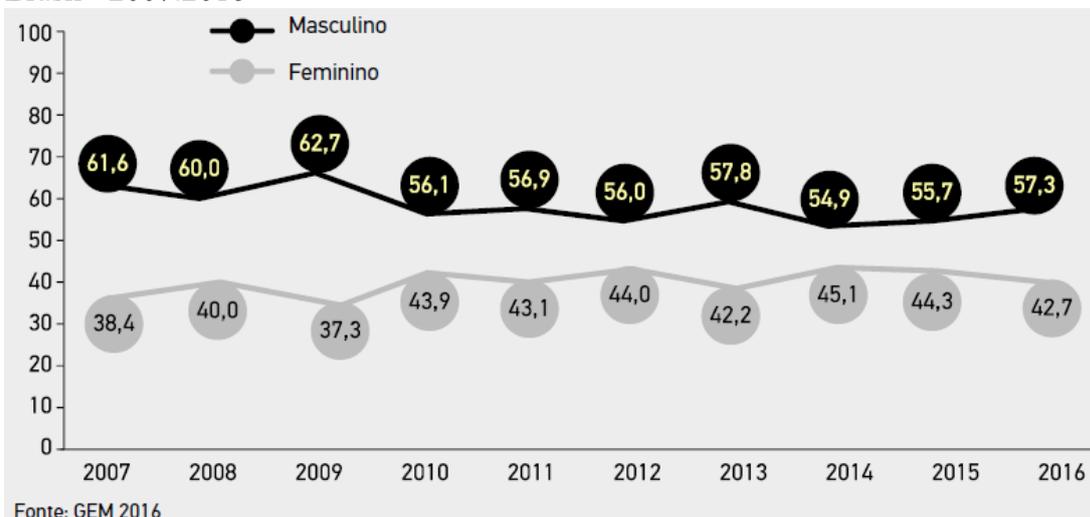
As figuras 2 e 3 ilustram o exposto acima no período entre 2007 e 2016.

Figura 2 - Distribuição percentual dos empreendedores iniciais (TEA), segundo gênero - Brasil - 2007:2016.



Observando a Figura 2, verifica-se que a diferença em pontos percentuais entre homens e mulheres é de apenas 3% a mais para as mulheres.

Figura 3 - Distribuição percentual dos empreendedores estabelecidos (TEE), segundo gênero - Brasil - 2007:2016



Porém, a diferença em pontos percentuais entre homens e mulheres à frente de empreendimentos acentua-se significativamente quando se trata de empreendimentos já estabelecidos (com mais de 3,5 anos), aumentando para 14,6%.

Outro ponto que retrata a situação das mulheres é dos dados da pesquisa realizada pelo Sebrae no que tange o rendimento médio mensal das donas de negócio, onde houve um aumento de 36% (R\$1.163,00 para R\$1.577,00), contra 29% dos homens. Apesar disso, os homens ainda possuem uma renda média mensal cerca de 30% maior do que a das mulheres (R\$2.252,00 contra R\$1.577,00). Isso demonstra que, apesar de terem conquistado participação significativa no mercado, as mulheres ainda sofrem com a disparidade de salário.

Neste sentido, a relação entre a mulher e o empreendedorismo – apesar de ter evoluído significativamente nos últimos anos, ainda apresenta dificuldades em diversos aspectos. Preconceito, equidade de gênero e dificuldade em conciliar a carreira profissional com a vida pessoal são os pontos principais.

Alperstedt, Ferreira e Serafim (2014, p. 224) afirmam que as

As experiências negativas surgem a partir de questões como os compromissos conflitantes, sentimentos de culpa e as tensões decorrentes de seus pontos de vista e dos outros sobre o papel tradicional das mulheres na sociedade, especialmente seu papel de mãe e cuidadora principal. Outros aspectos são decorrentes de questões de saúde pessoal, bem-estar emocional, níveis de energia, sentimentos de isolamento e estresse dentro das relações pessoais. Do ponto de vista profissional, as mulheres também apresentam dificuldades decorrentes de sua falta de experiência como empreendedoras, medo do risco financeiro e da dívida, falta de modelos e o baixo nível de assistência.

Em adição a isto, para De Andrade (2018) o dilema principal da atuação feminina recai sobre o conflito trabalho *versus* família. Apesar de ter características favoráveis para empreender, a mulher ainda esbarra na dificuldade (e exigência) em conciliar a carreira profissional com a vida pessoal, implicando em efeitos estressantes na busca de equilíbrio entre as duas partes.

Na visão de Silveira e Gouvêa (2008), dentre as características pessoais femininas que influenciam em sua atividade, destaca-se a indubitável habilidade de conciliar a casa, a família e o trabalho. Apesar disso, as autoras afirmam que no contexto de ambiente externo, as mulheres sofrem principalmente com estereótipos de inferioridade em relação aos homens, reforçados por aspectos socioculturais. Esta responsabilidade doméstica ainda recai majoritariamente nas mulheres, que precisam muitas vezes abrir mão da carreira profissional em função do lar (EXAME, 2016).

Quanto ao preconceito, a situação fica ainda mais difícil, onde as mulheres precisam constantemente atestar sua capacidade profissional. Aliado a isto, a falta de credibilidade perante à terceiros também dificulta o acesso a recursos financeiros, dificultando mais ainda a perenidade de seus empreendimentos (EXAME, 2016; SEBRAE, 2018). Além disso, a falta de reconhecimento de suas habilidades acaba desestimulando a busca por cargos mais altos. Estudos apontados pelo Sebrae 2018 mostram que cerca de 60% das mulheres apresentam vontade de crescer na empresa, mas com o passar do tempo, este índice cai pela metade, uma vez que seu trabalho não é reconhecido na organização. Em adição a isto, o julgamento preconceituoso de que as mulheres são menos aptas aos negócios do que os homens também é um fator muito presente no mercado de trabalho mundial (SEBRAE, 2018).

O preconceito, a falta de tratamento igualitário de gênero e a dificuldade em conciliar a carreira profissional com a vida pessoal são os pontos principais das dificuldades enfrentadas pelas mulheres empreendedoras. A falta de estímulo por parte do Governo, da empresa onde trabalha ou até mesmo da família contribuem para dificultar ainda mais a vida da mulher trabalhadora, demandando assim que algum tipo de suporte (de entidades, governo etc.) seja prestado à essas mulheres.

## 2.2 GESTÃO DE MICRO E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS

Na definição do Dicionário Michaelis (2018), empresa significa “sociedade organizada com a finalidade de obter um rendimento monetário através da produção de bens ou de

serviços”. Estas sociedades são criadas por diferentes razões, mas a atuação dá-se pelo atendimento de demandas e necessidades do mercado.

Neste sentido, “o prefixo *micr(o)* e o adjetivo *pequena* designam tamanho, que, em relação a uma empresa, está associado a duas principais referências: **número de empregados e faturamento**” (PADOVEZE; MARTINS, 2014, p. 20). Os autores ainda apontam que no meio acadêmico não existe um consenso acerca do porte das organizações, e que este é definido por meio de legislações específicas de cada país.

De acordo com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2018), a Lei Geral que trata das MPEs foi instituída em 2006 por meio da Lei Complementar Federal 123/2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. O objetivo desta lei é o de contribuir com o desenvolvimento e a competitividade das MPE’s brasileiras, “como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia” (SEBRAE, 2018, s/n).

De acordo com a Lei, além de MPE’s, beneficiam-se também do tratamento favorecido, simplificado e diferenciado, produtores rurais pessoa física e agricultores familiares (LEI GERAL, 2018, s/n).

No que se refere à classificação do porte das empresas quanto ao faturamento, a lei dispõe o exposto na Tabela 1:

Tabela 1 - Classificação do porte das micro e pequenas empresas quanto ao faturamento.

Classificação	Faturamento
Microempreendedor individual – MEI	Receita bruta anual de até R\$60.000,00
Microempresa	Receita bruta anual $\leq$ R\$360.000,00
Empresa de Pequeno Porte – EPP	Receita bruta anual $>$ R\$360.000,00 e $\leq$ R\$3.600.000,00

Fonte: Lei Geral, 2018.

Na Tabela 2, o porte das empresas é classificado de acordo com o número de empregados e tipo de empresa (comércio e serviços ou indústria). Os dados são do Sebrae.

Tabela 2 - Classificação do porte das micro e pequenas empresas quanto ao número de empregados.

Classificação	Comércio e serviços	Indústria
Microempresa – ME	Até 9 empregados	Até 19 empregados

Empresa de Pequeno Porte – EPP	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
--------------------------------	-----------------------	-----------------------

Fonte: SEBRAE, 2018.

Além de toda a questão legal que regulamenta o porte e o faturamento das MPEs, algumas características estruturais e de funcionamento são comuns a esse tipo de empresa, conforme elucida a Tabela 2.

No contexto da gestão, a administração é o “processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar as metas organizacionais”. (BATEMANN; SNELL, 2010, p. 15).

Ademais,

A administração empreendedora exige administração diferente daquela que existe. Mas, como a existente, ela requer administração sistemática, organizada e deliberada. E, embora as regras básicas sejam as mesmas para qualquer organização empreendedora, a empresa em atividade, a instituição de serviço público e as novas iniciativas de risco apresentam desafios diferentes, têm problemas diferentes e precisam se resguardar de tendências degenerativas diferentes. E há necessidade também de que todos os empreendedores enfrentem com determinação decisões sobre seus próprios papéis e seus compromissos (DUCKER, 2012, p. 199).

Sendo assim, a gestão em si é classificada como o “processo de planejamento, organização, liderança e controle na utilização de recursos visando atingir metas de desempenho”. (SCHERMERHORN, 2007, p, 15).

Para que toda empresa alcance o sucesso é necessário inicialmente seguir as funções administrativas conhecidas como PODC: Planejar, Organizar, Dirigir (liderar) e Controlar. Estas quatro funções referem-se aos processos que envolvem as atividades de uma organização. O planejamento é o primeiro e o principal meio de instrumento de gestão que o empreendedor se beneficia para uma administração eficiente de uma empresa.

Num contexto de internacionalização das economias, culturas e mercados, um planejamento estratégico desenvolvido por meio de análises, avaliações e reconhecimentos de ambientes torna-se crucial para que a empresa atinja seus objetivos (TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015).

Neste sentido, Ferreira, Reis e Pereira (2009) citam os processos que devem ser levados em consideração no planejamento. São eles: a conjuntura presente, os objetivos a serem atingidos, os recursos disponíveis, a análise do ambiente onde a empresa está inserida, a estratégia escolhida e as formas de controle. Os benefícios do planejamento são múltiplos, na mesma proporção que a falta deles também é prejudicial à organização.

Daft (2010, p. 7) segue esta mesma concepção e complementa, dissertando acerca da temática ao afirmar que “organizar envolve designar tarefas e agrupá-las em departamentos, delegar autoridades e alocar os recursos para toda a organização”.

É na função Dirigir que a postura de líder do empreendedor é mais exigida, onde observa-se que essa “é o processo de elevar o entusiasmo para o trabalho e inspirá-las a cumprir os planos e atingir os objetivos” (SCHERMERHORN, 2007, p.17). Sem motivação, a organização não consegue se desenvolver, tampouco conquistar retorno financeiro e sobreviver no mercado.

Em acréscimo as concepções de Schermerhorn (2007), Daft (2010), menciona que,

Liderança é o uso da influência para motivar os funcionários a alcançar as metas organizacionais. Liderar significa criar uma cultura e valores compartilhados, comunicar metas aos funcionários por toda a organização, e imbuí-los do desejo de gerar um desempenho em alto nível, liderar implica motivar departamentos e divisões inteiras, assim como os indivíduos que trabalham diretamente com os gerentes. Em uma era de incertezas, competição global e uma crescente diversidade de força de trabalho, a habilidade para modelar culturas, comunicar metas e motivar os funcionários é fundamental para o sucesso do negócio (DAFT, 2010, p.6).

A quarta função pré-estabelecida, refere-se ao Controle. Para Schermerhorn (2007, p. 17), o controle consiste no “processo de medir o desempenho do trabalho, comparando resultados com objetivos e adotando medidas corretivas quando necessário”. É por meio do controle que os gerentes e administradores coletam os dados, desenvolvem os relatórios gerenciais e os utilizam para a tomada de decisões. O termo controlar significa, através de monitoramentos, verificar se a organização está seguindo em direção de suas metas.

Além de possuir diversas funções quanto à gestão, uma organização também é composta por áreas gerenciais. As mais comuns encontradas na literatura especializada resumem-se em: Marketing, Recursos Humanos, Produção e Finanças. Estas áreas gerenciais são agrupamentos de processos que juntos sustentam o ciclo de vida de um recurso e possibilitam que os objetivos e missão da empresa sejam atingidos.

Quanto à área de Marketing, Aaker (2012) cita que a estratégia do marketing deve estar presente nas organizações através de quatro principais papéis. A primeira delas é uma análise bem estruturada da compreensão dos concorrentes, dos clientes, do mercado, das forças ambientais e das tendências. Esta análise pode levar a empresa a obter vantagens competitivas em seu campo de atuação e, assim, aferir melhores resultados financeiros. Além da análise externa, é importante a execução da análise interna da organização, verificando aspectos como canais de distribuição, introdução de um novo produto/serviço, fixação da marca e busca de patrocinios.

O segundo papel do marketing é em relação ao crescimento do empreendimento por meio de pesquisas constantes em relação ao mercado. O terceiro papel do marketing nas organizações é o saber lidar com problemas oriundos de produtos e mercados geográficos e por fim, a última e quarta função é a participação no desenvolvimento de estratégias de negócios (AAKER, 2012).

Ao Recursos Humanos, Gil (2010, p. 17) discorre que “administração de recursos humanos ou gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” As pessoas são consideradas o coração da empresa, o maior ativo de uma organização, pois quem faz a empresa diferente são as pessoas que a compõem, independente de outros recursos usados. Bulgacov (2006) enfatiza que o gestor de pessoas deve apresentar uma visão global do sistema, liderar equipes de trabalho, saber recrutar, selecionar e encaminhar os recursos humanos selecionados para uma função que melhor exerça, ou simplesmente colocar a pessoa certa, no lugar certo e por um tempo certo. Cada vez mais as organizações estão cientes da importância dos recursos humanos para a estratégia competitiva no mercado. Portanto, passam a ser vista como pessoas com características complexas e diversificadas, o que cabe ao gestor saber dirigi-las.

Toda empresa necessita de processos, tanto internos quanto externos à organização. Desse modo Bulgacov (2006), recorre a menção de que “a administração da produção, operações e serviços trata da maneira como as empresas organizam seus recursos e habilidades, tais como conhecimentos, equipamentos e pessoas, para produzir bens e prestar serviços”. (BULGACOV, 2006, p. 147).

Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 4) conceituam a administração da produção como sendo uma “atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços”. A função do setor de produção ou operação de serviços é produzir mercadorias/serviços, na quantidade e no prazo estabelecidos pelo cronograma de trabalho, dentro da qualidade que atenda às exigências do mercado. O gestor de produção precisa estar atento à todas as etapas, desde o planejamento, passando pelo controle de produção, controle de qualidade até controle de estoque.

Por fim, a função financeira cuida do dinheiro da organização. O setor financeiro trata da gestão e obtenção de recursos financeiros necessários, ou seja, é o setor responsável pela entrada e saída do dinheiro em uma organização. Envolve as atividades de controle do orçamento, cobrança e descontos de títulos, as relações com o sistema bancário, elaboração e balanço da empresa, entre outros.

Na maioria das empresas, em especial as de micro e de pequeno porte, esta função é confundida com a contabilidade, mas é o gestor da empresa que deve exercê-la, segundo seus conhecimentos na área. Contudo, Farias (2013) menciona em sua obra que ao papel da gestão financeira é considerada uma área delicada, pois envolve todo o patrimônio da empresa que, quando mal administrado, pode colocar tudo em risco.

Na gestão de uma micro ou pequena empresa, todas as questões supracitadas também estão presentes. Porém, existem particularidades neste tipo de organização que levam à aspectos específicos de gestão, tanto pela forma como a empresa é legalmente composta (tributação, faturamento, número de empregados), quanto pelas características estruturais.

Um dos maiores obstáculos em se gerenciar uma organização de micro ou pequeno porte é a junção de dois fatores: ambiente hostil e limitação de recursos disponíveis. Isto exige que este tipo de empresa se utilize de, basicamente, duas posturas estratégicas, que são definidas de acordo com o perfil do gestor da empresa. São elas: postura empreendedora e postura conservadora, onde

A primeira caracteriza-se pela constante inovação de produtos e tecnologia, orienta-se por uma posição competitiva agressiva e por uma destemida inclinação a correr riscos. Em direção oposta, a postura conservadora caracteriza-se por uma mínima inclinação à inovação, uma cuidadosa postura competitiva e uma tímida disposição para assumir riscos (SANTOS; ALVES; DE ALMEIDA, 2007, p. 63).

A Figura 5 mostra algumas das características estruturais das MPEs, de acordo com Padoveze e Martins (2014).

Figura 4 - Características das MPEs

- Baixa intensidade de capital.
- Altas taxas de natalidade e de mortalidade; demografia elevada.
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios.
- Poder decisório centralizado.
- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas.
- Registros contábeis pouco adequados.
- Contratação direta de mão de obra.
- Utilização de mão de obra não qualificada ou semi-qualificada.
- Baixo investimento em inovação tecnológica.
- Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro.
- Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Fonte: Padoveze e Martins, 2014, p. 29.

É possível perceber com a Figura 5, que não existem micro e pequenas empresas com aporte inicial alto de capital, pois isso recai principalmente sobre a necessidade de se possuir um alto faturamento. A maioria das MPEs, portanto, concentram-se na comercialização de vestuário e prestação de serviços, atividades das quais é exigido um menor investimento inicial (PADOVEZE; MARTINS, 2014, p. 29).

Em 2014, as MPEs correspondiam à 98% dos empreendimentos abertos, utilizando 48% da mão de obra no país (PADOVEZE, 2014). Brasil et al. (2015, s/n) trazem um dado importante sobre a gestão das micro e pequenas empresas. Segundo os autores, 80% do fracasso das MPE's estão relacionados à falta de planejamento estratégico e apenas os outros 20% se dão por falta de recursos. Este dado mostra que apesar de os recursos serem escassos em organizações menores, este não é o único fator decisivo para a perenidade da empresa; ademais, verifica-se que o planejamento estratégico não se restringe apenas à organizações maiores. Na visão de Teixeira, Dantas e Barreto (2015, p. 09), um dos problemas na gestão de pequenas empresas é

A falta de conhecimento por parte de seus gestores de métodos e instrumentos relacionados à este tipo de planejamento quando comparados às grandes empresas, que possuem um acesso maior e mais facilitado às informações gerenciais, e ainda contam com setores e profissionais mais bem preparados e bem estruturados, que podem elaborar e apoiar o planejamento estratégico (TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015, p. 09).

Portanto, é fundamental que o desenvolvimento de um planejamento estratégico seja feito por alguém qualificado e experiente, pois é esta ferramenta que auxiliará a mapear capacidades, identificar oportunidades e traçar ações para obter vantagens competitivas.

Para Leone (1999, p. 92 apud ESCRIVÃO FILHO, 2006, p. 127), as especificidades da pequena empresa apresentam-se baseadas em três principais variáveis.

- 1) Especificidades organizacionais:
  - Mais centralizada, com estrutura organizacional simples, necessitando de quantidade menor de unidades ou funções administrativas;
  - Contato direto e informalidade, com fluidez de informações;
  - Menor controle sobre seu ambiente externo;
  - A incerteza do ambiente afeta aspectos internos como o comportamento estratégico e uma administração monolítica;
  - Baixa maturidade organizacional, pois o planejamento e controle são pouco formalizados e quantificados;
  - A estratégia é intuitiva e pouco formalizada;
  - Personalização da gestão na pessoa do seu proprietário-dirigente;
- 2) Especificidades decisórias:
  - Tomada de decisão é baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente;
  - O sistema de valores do proprietário-dirigente marca as decisões e as políticas;
  - O poder de direção é localizado e centralizado;
  - Os dados para decisão nem sempre estão disponíveis;
  - As decisões são afetadas pela racionalidade econômica, pessoal e familiar;
- 3) Especificidades individuais
  - Papel predominante de um só indivíduo na organização;
  - Poucas diferenças entre pessoa física e pessoa jurídica;
  - O funcionamento da empresa da pessoa de seu proprietário;
  - O funcionamento, portanto, depende das competências e motivações do dirigente;
  - O comportamento do dirigente em relação aos funcionários é de paternalismo.

A partir das características expostas, é possível verificar a constante presença e a importância de um agente em especial na pequena empresa: a do proprietário/dirigente. Todas as decisões da organização são tomadas ou perpassam pelo dono do negócio, dada a falta de uma hierarquia clara, devido ao número reduzido de empregados. Este tipo de gestão – onde a decisão a decisão é extremamente centralizada num só indivíduo, reflete-se em um dos maiores problemas da gestão das micro e pequenas empresas.

Gimenez (2000, p. 10) ao citar sua experiência com estudos anteriores, pressupõe que “o destino de uma pequena empresa pode ser significativamente influenciado – para melhor ou pior – pelas ideias e ações de seus proprietários ou executivos principais”. Isto reforça a concepção de que os proprietários de pequenas empresas, mais do que em qualquer outro tipo

de empresa, os responsáveis pelo futuro da organização, uma vez que tomam todas as decisões gerenciais e estratégicas.

Outra questão que implica no tamanho reduzido das micro e pequenas empresas, é o fato de estas serem comumente compostas por membros de uma única família, constituindo as chamadas empresas familiares.

Garuffe, Santo e Mariano (2017, p. 08), citam quatro desafios encontrados na gestão de empresas familiares, mas que podem ser vistos nas demais empresas de micro e pequeno porte. A saber:

- Falta de capacitação dos familiares: as empresas familiares são geralmente constituídas para que a família tenha alguma fonte de renda. Por isso, é comum que não exista capacitação por parte de seus membros.
- Centralização das decisões no fundador: trata-se de um dos maiores desafios da gestão de micro e pequenas empresas, em geral. Se a decisão é tomada apenas por uma pessoa, sem participação dos demais, a equipe acaba se inibindo e isto prejudica seu desempenho.
- Conflitos entre os familiares: ascensão hierárquica e desejo pelo poder da organização são alguns dos fatores geradores de conflitos, dada a convivência da família.
- Sucessão: é o processo onde uma geração passa o comando da empresa para a outra. É necessário que este processo seja feito da forma mais cautelosa possível, de modo a evitar conflitos e sentimento de injustiça por parte dos envolvidos.

Em síntese, não necessariamente a empresa precise investir grandes montantes de dinheiro em planejamento estratégico. As empresas ainda apresentam resistência em utilizar esta ferramenta por acreditarem que é complexa e cara; porém, a partir da plena definição da missão, da visão, dos objetivos e dos valores da empresa, já é possível estruturar o destino da organização e ter maiores garantias de se manter no mercado (BRASIL et al., 2015).

### 2.3 PROCESSO DECISÓRIO

Uma situação ou realidade desconhecida que exige alguma ação decisiva, geralmente leva à impulsividade, desconsiderando variáveis e informações importantes e aumentando as chances de erro (RIBEIRO; LEITE; CROZATTI, 2006).

A organização é considerada um sistema de decisões, em que todos os participantes necessitam realizar tomadas de decisão diárias. Assim, [...] “é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório”. (FREITAS; KLADIS, 1995, p.6).

Cruz (2014, p. 48) define a decisão como “uma escolha entre alternativas avaliáveis, tendo em vista um único propósito: os riscos envolvidos.” O autor complementa afirmando que decisão é diferente da ação propriamente dita (executada após a decisão) e da atitude (postura adotada em relação a algo).

De acordo com Chiavenato (2003), a organização é considerada um sistema em que realiza decisões e que cada indivíduo participa consciente dos possíveis resultados.

Os processos de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja influencia o que se vê e interpreta, assim como o que se vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja. Em outros termos, a pessoa decide em função de sua percepção das situações. Em resumo, as pessoas são processadores de informação, criadoras de opinião e tomadoras de decisão (CHIAVENATO, 2003, p.348).

Além disso, alguns fatores como intuição, raciocínio e percepção podem influenciar nas tomadas de decisões. Deve se considerar, inclusive, que esses fatores são amadurecidos a partir da experiência.

Contudo, de acordo as concepções de Robbins (2010), a tomada de decisão é realizada a partir do momento em que é detectado um problema. Neste contexto, o problema é uma das discrepâncias entre o estado atual e o estado que desejasse ter na empresa (ROBBINS, 2010, p.167).

Historicamente,

O estudo do Processo Decisório tem evoluído desde os anos 1940. Isso se deve, principalmente, ao crescente conhecimento dos problemas aplicados, ao desenvolvimento de novas técnicas administrativas, informacionais e à absorção de novos procedimentos quantitativos oriundos da Matemática e da Pesquisa Operacional (MORITZ; PEREIRA, 2015, p. 33).

A Revolução Industrial trouxe diversas mudanças na estrutura organizacional e social do trabalho. Em decorrência de tais mudanças surgiu a Teoria Administrativa, onde a organização era vista como um instrumento destinado unicamente à maximização dos

resultados. A partir desta teoria, a abordagem clássica ou racional foi a primeira corrente de pensamento (usada em empresas americanas e europeias nos primórdios do Século XX) e foi neste período que o processo decisório começou a ser debatido e estudado (PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010; MORITZ; PEREIRA, 2015).

Os administradores precisam enfrentar problemas constantemente. Estes problemas requerem decisões que podem ser simples, complexas, demandar ações imediatas ou demorar anos para serem solucionados (BATEMAN; SNELL, 2010). Apesar disso, é inerente à tomada de decisão os estágios que levam o administrador a decidir qual alternativa utilizar. Estes estágios podem ser estruturados em diagramas e esquemas elaborados ou podem ser mentalmente estabelecidos, variando de acordo com a estrutura da organização e tipo de problema a ser enfrentado.

Basicamente, os estágios da tomada de decisão perpassam por quatro estágios: identificação do problema, identificação das alternativas, escolha da melhor alternativa e análise da decisão. Alguns autores utilizam outras nomenclaturas que, de modo geral, elucidam este mesmo processo.

Bateman e Snell (2010, p. 74) elencam seis estágios da tomada de decisão, a saber: identificação e diagnóstico do problema; geração de soluções alternativas; avaliação das alternativas; escolha; implementação da decisão; avaliação da decisão. Para Robbins (2010), o processo decisório é mais enxuto, e compreende-se que inicialmente é necessário identificar o problema e realizar a prospecção, ou seja, analisar o problema mencionado para que seja possível recorrer as soluções; na sequência é necessário observar a “concepção”, momento em que cria-se alternativas para o problema encontrado, e por fim, é realizado a decisão, objetivando eleger uma das alternativas mencionadas, a fim de resolver as adversidade.

Bazerman e Moore (2014, p. 3) trazem a “anatomia” do processo de tomada de decisão de forma mais detalhada, onde os estágios são seguidos implícita ou explicitamente para a solução de um problema. São eles:

- **Definição do problema:** o problema deve ser entendido em sua totalidade, visualizando sua completa situação e não apenas sintomas temporários. Também não se deve visualizar o problema já baseado em uma solução, pois isto impede o administrador de visualizar um possível problema maior;
- **Identificação dos critérios:** todos os aspectos de um problema devem ser racionalmente levados em consideração, uma vez que uma decisão geralmente requer o alcance de mais do que um objetivo;

- **Ponderação dos critérios:** os critérios supracitados devem ser especificados por qualquer sistema de classificação (pontos, dinheiro etc.) e o administrador deve saber qual peso atribuir a cada um.
- **Geração de alternativas:** todos os possíveis cursos de ação devem ser considerados. Porém, o administrador deve atentar-se para não gastar demasiado tempo na busca de alternativas, considerando uma alternativa possível até que seu custo ultrapasse o valor das informações obtidas;
- **Classificação de cada alternativa segundo cada critério:** a decisão deve ser tomada levando em conta todas as possíveis consequências da escolha de cada uma das alternativas geradas, de acordo com cada critério identificado;
- **Identificação da solução ideal:** após todas as etapas anteriores serem concluídas e revisadas, a decisão ideal deve teoricamente ser tomada por meio da: multiplicação das classificações da etapa 5 pelo peso de cada critério identificado, soma das classificações ponderadas de todos os critérios para cada alternativa e, por fim, escolha da alternativa onde a soma das classificações ponderadas tenha sido a mais alta.

Apesar de este modelo ser bastante completo e eficaz, sua implementação requer total racionalidade em seu desenvolvimento, desprezando qualquer instinto emocional que o administrador possa ter. No entanto, esta é uma situação que raramente acontece, pois o ser humano tende a ter dificuldade em simplificar situações complexas, não se permitindo enxergar todas as alternativas possíveis (BAZERMAN; MOORE, 2014).

Desse modo, Certo (2005), Robbins (2010), Maximiano (2009) e Chiavenato (2010), expressam que as tomadas de decisões também podem apresentar resultados inesperados, visto que as medidas irão receber características pessoais. Para isso deve-se buscar um processo organizado e sistêmico, para que sejam seguidas algumas etapas, e assim garantir o sucesso almejado. O Quadro 4 elucida a comparação entre um Modelo Comportamental de tomada de decisão, onde as emoções influenciam na escolha da alternativa e um Modelo Racional, que seria o modelo ideal de tomada de decisão, onde a racionalidade não é influenciada por nenhum aspecto emocional do indivíduo.

Quadro 4 - Modelo Comportamental versus Modelo Racional.

<b>Modelo Comportamental</b>	<b>Modelo Racional</b>
O tomador de decisões tem informações imperfeitas (incompletas e possivelmente imprecisas)	O tomador de decisões tem informações perfeitas (relevantes e acuradas).

O tomador de decisões não tem um conjunto completo de alternativas ou não entende plenamente aquelas que têm à disposição.	O tomador de decisões tem uma lista exaustiva de alternativas dentre as quais pode escolher.
O tomador de decisões tem uma racionalidade definida e se restringe a valores, experiência, hábitos etc.	O tomador de decisões é racional.
O tomador de decisões escolherá a primeira alternativa minimamente aceitável.	O tomador de decisões sempre tem em mente os melhores interesses da organização.

Fonte: CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER (2005, p.455)

Ao modelo que se refere à racionalidade, nota-se que para as tomadas de decisões é necessário ter informações atualizadas e verdadeiras, para que seja possível avaliar minuciosamente cada alternativa, realizando uma decisão coerente. Contudo, aspectos referentes a emoção e individualismo podem interferir nos processos decisórios. Os vieses psicológicos como a ilusão de se ter o total controle da situação, a má estruturação das alternativas, a não consideração do futuro, a pressão do tempo etc. estão intensamente presentes na tomada de decisão, exigindo que o responsável pela decisão lide com todos estes aspectos ao mesmo tempo, interferindo o mínimo possível na escolha (BATEMAN; SNELL, 2010).

No que se refere aos dados disponíveis no processo decisório, este tem em sua estrutura, impreterivelmente, duas variáveis: a informação e a comunicação. Ambas são extremamente importantes para embasar e implementar o processo decisório na organização. Aliado a isto, desde a metade do século XX, com a invenção do computador e o desenvolvimento dos meios de informação, tornou-se muito mais fácil adquirir, manipular e avaliar informações (MORITZ; PEREIRA, 2015, p. 13). É inquestionável o desafio de utilizar todas as informações disponíveis para tomar decisões, filtrando as mais adequadas à cada situação. Neste sentido, para Porto e Magalhães (2014, p. 93), “a gestão da informação e do conhecimento com planejamento da arquitetura da informação [...] são premissas para obter o resultado de um modelo para tomada de decisão baseada em modelo racional”.

Portanto, é inquestionável a necessidade de se utilizar ferramentas de apoio à tomada de decisão para que se potencializem os acertos ao passo que reduzam os riscos e incertezas. São diversas as ferramentas que cumprem este papel, tanto quantitativas quanto qualitativas, fornecendo ao administrador uma significativa gama de possibilidades no auxílio à tomada de decisão. Dentre as diversas ferramentas disponíveis, pode-se destacar a *Árvore de Decisão* e o *Analytical Hierarchy Process - AHP*, que em português significa “Processo de Análise Hierárquica”.

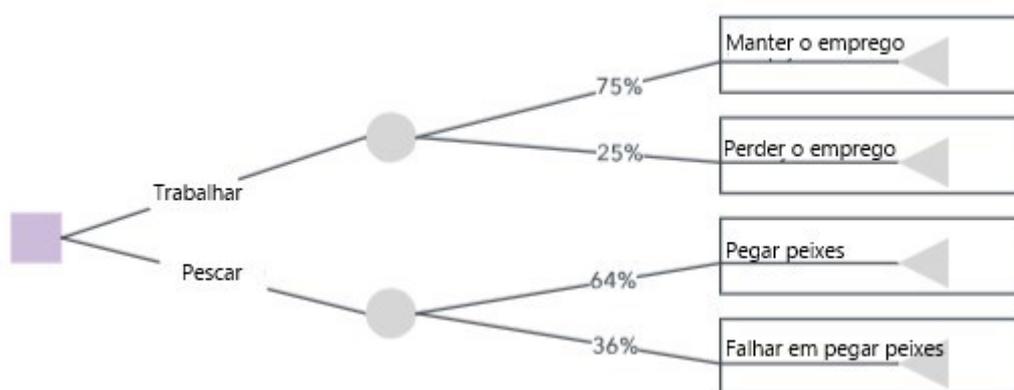
Segundo a Lucidchart (2018), empresa norte-americana de criação profissional de diagramas e que possui clientes como a Coca-Cola e a Netflix, afirma que uma *Árvore de Decisão* é basicamente um mapa de possíveis resultados a partir de uma série de escolhas

relacionadas. Para Souza et al. (2017, p. 78), a ferramenta é “uma forma simples de representação de relações existentes em um conjunto de dados”, onde estes dados dividem-se em subgrupos com base nos valores de cada variável. Ademais, esta ferramenta

Permite que um indivíduo ou organização compare possíveis ações com base em seus custos, probabilidades e benefícios. Podem ser usadas tanto para conduzir diálogos informais quanto para mapear um algoritmo que prevê a melhor escolha, matematicamente. Uma árvore de decisão geralmente começa com um único nó, que se divide em possíveis resultados. Cada um desses resultados leva a nós adicionais, que se ramificam em outras possibilidades (LUCIDCHART, 2018, s.n.).

A Figura 6 mostra um exemplo simples de Árvore de Decisão, onde deve-se escolher entre trabalhar e ir pescar. A figura quadrada representa um nó de decisão a ser tomada; a figura redonda representa um nó de probabilidade de determinado resultado, e o triângulo virado à esquerda representa um nó de término, mostrando o resultado final de uma decisão.

Figura 5 - Árvore de Decisão.



Fonte: Adaptado de Lucidchart, 2018.

A árvore pode ser desenhada manualmente ou com a utilização de algoritmos, que fornecem a máxima segregação dos dados segundo a variável dependente; ou seja, desenha o maior número de possibilidades de resultado (SOUZA et al., 2017).

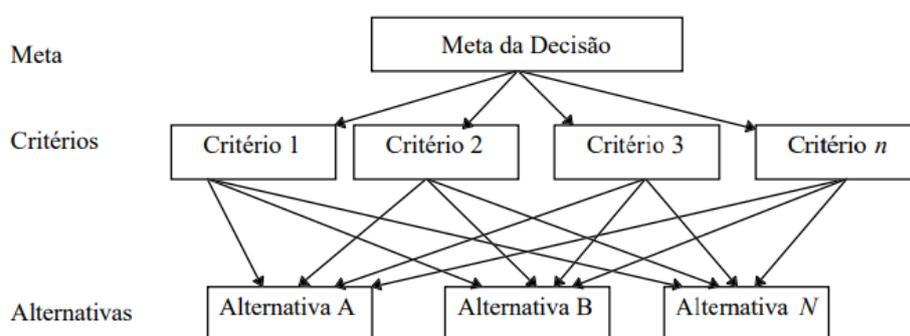
Quanto ao Processo de Análise Hierárquica, este também pode ser considerado um tipo de análise multicritério, onde existem múltiplos objetivos e resultados (MATOS; MOURA, 2003). Este método de análise foi desenvolvido por Thomas Saaty, na década de 1970 e foi construído para superar as limitações cognitivas no processo de tomada de decisão (ABREU et al., 2000). O Processo de Análise Hierárquica

Baseia-se no método newtoniano e cartesiano de pensar, que busca tratar a complexidade com a decomposição e divisão do problema em fatores, que podem

ainda ser decompostos em novos fatores até ao nível mais baixo, claros e dimensionáveis e estabelecendo relações para depois sintetizar (MARINS; SOUZA; BARROS, 2009, p. 1779).

Segundo Abreu et al. (2000, p. 259), “a primeira fase envolve a estruturação do problema em níveis e o AHP permite, aos decisores, a modelagem de problemas complexos em uma estrutura hierárquica”. A Figura 7 mostra essa estrutura em três níveis hierárquicos, num modelo adaptado da obra original de Saaty (1991 apud ABREU et al., 2000).

Figura 6 - Exemplo de Processo de Análise Hierárquica.



Fonte: Adaptado de Saaty (1990, 1991)

Fonte: ABREU et al., 2000, p. 258.

Na sequência, faz-se a avaliação por meio de uma comparação paritária, ou seja, par a par entre os critérios e subcritérios, determinando o peso de cada um. A avaliação do problema é feita utilizando a comparação entre as alternativas em cada um dos critérios, de modo a determinar a preferência das alternativas, feita da mesma forma comparativa do passo anterior. Após isto, são somados os pesos dos critérios com os níveis de preferência de cada alternativa para se obter a valoração global de cada alternativa (ABREU et al., 2000). Entretanto, cabe salientar de que o presente estudo não fará o uso de nenhuma ferramenta de processo decisório.

Para Simon (1963), as decisões podem ser realizadas a partir de dois eixos norteados, sendo o primeiro através das decisões não programadas ou das programadas.

Por fim, é de suma importância estabelecer e analisar alguns dados referentes às tomadas de decisões. De acordo com Davis (1988), descreveu alguns princípios referentes à temática de decisões de uma organização a partir de cinco fatores primordiais para o sucesso das decisões.

- 1) Os **fatores operacionais**, onde se enquadram aspectos como a mão-de-obra, os recursos e meios de produção com seus respectivos custos, as habilidades dos produtores e funcionários;
- 2) Os **fatores organizacionais**, os quais estão relacionados às questões internas das organizações - como a imagem, aos problemas motivacionais e envolvimento de seus participantes, de sua estruturação e até mesmo às suas políticas internas;
- 3) Os **fatores externos**, que se relacionam ao ambiente exterior à

organização, como a avaliação de questões legais, da dinâmica de mercado, dos competidores e de aspectos regulatórios, necessária para a tomada de decisão com menor grau de incerteza; 4) As **considerações informacionais**, que se relacionam a disponibilidade de informações ao decisor no momento em que as mesmas sejam necessárias e; 5) Os **objetivos gerenciais**, os quais constituem-se do último nível, logo sendo o mais abrangente, e por isso capaz de influenciar de maneira determinante o processo decisório (DUTRA, A. S et al. *apud* DAVIS 1988).

O processo decisório no contexto das micro e pequenas empresas sofre influências ainda mais impactantes do que nas demais empresas. Sobre isso, Oliveira e Simonetti (2011, p. 54) afirmam que

Nos casos de gestores de micro e pequenas empresas, é ainda mais difícil o processo de tomada de decisão, visto que fatores como a própria limitação da empresa devido ao porte, a carga tributária e a falta de incentivo do estado contribuem para aumentar a complexidade da decisão.

### 2.3.1 Racionalidade do processo decisório

Tomar uma decisão que é incoerente com os interesses do indivíduo a longo prazo não é, de todo modo, impossível. Isto explica-se com o fato de que muitas vezes o decisor utiliza-se de motivações temporárias, baseadas em sentimentos transitórios (BAZERMAN; MOORE, 2014).

Ribeiro, Leite e Crozatti (2006, p.16) afirmam que uma situação perfeitamente ideal seria “a constância da racionalidade nas pessoas e principalmente, quando estivessem diante de uma decisão importante a ser tomada. Sabe-se, contudo, que a racionalidade pode ser apenas relativa ou utilizada convenientemente, para cada decisão específica.”.

De modo geral, o que Ribeiro, Leite e Crozatti (2006) e Bazerman e Moore (2014) afirmam é que decisões irracionais são comumente tomadas, uma vez que a racionalidade do indivíduo é limitada e influenciada por fatores emocionais e do ambiente, além do acúmulo de informações e de experiência que distorcem a visão global da situação.

Préve, Moritz e Pereira (2010, p. 85) destacam alguns modelos de tomada de decisão oriundos da Teoria Administrativa, que deu origem à abordagem Clássica ou Racional, foco do presente estudo. São eles:

- **Modelo Clássico, ou Burocrático:** firma-se na suposição econômica. Os procedimentos lógico-formais do processo decisório são enfatizados, corroborando que quem toma as decisões examina primeiro os fins e somente depois estuda os meios para alcançá-los, subordinando a eficácia do processo à escolha da decisão mais adequada aos fins.

- **Modelo Administrativo, ou de Carnige:** baseia-se no trabalho de Herbert Simon, considerado um modelo descritivo, o que significa que o autor descreve como os gestores realmente tomam decisões em situações complexas, em vez de ditar como eles deveriam tomar decisões de acordo com uma determinada teoria ideal. Esse modelo reconhece as limitações humanas e ambientais (**Racionalidade Limitada**) que afetam o grau em que os gestores podem adotar um processo racional de tomada de decisão (**Decisão Satisfatória**).
- **Modelo Comportamentalista:** nesse modelo, o comportamento dos indivíduos na organização é muito acentuado e abrangente; em consequência, os gestores procuram prevê-lo, nas decisões, para evitar situações desagradáveis no seu contexto. Afinal, a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema constante de decisões.
- **Modelo Normativo:** nesse modelo, a maneira de como deve ser feito o processo decisório é a preocupação central. É o modelo dos grupos técnico-profissionais (colegiados).

Entretanto, é válido lembrar que estes não são os únicos modelos disponíveis. Cada autor sintetiza e propõe o processo decisório de forma diferente. Indo ao encontro do foco do presente estudo, o Modelo Administrativo descreve de forma mais adequada o processo decisório ao explicar decisões reais (abordagem descritiva) em vez de descrever o que deveria ter sido racionalmente feito (abordagem prescritiva) (BAZERMAN; MOORE, 2014; PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010).

Esta racionalidade limitada, encontrada no Modelo Administrativo e amplamente debatida, é vista como “como as limitações que impedem que o tomador de decisão tomar decisões ótimas: limites cognitivos, na capacidade de rastreamento do problema a ser resolvido, de tempo para decisão, e de custo de obtenção de informação” (SIMON, 1995 apud MOREIRA-GUEDES; MAIA, 2017, p. 3). Portanto, o autor sugere a utilização de heurísticas no processo decisório.

De modo geral, heurísticas são “mecanismos para facilitar o processo decisório” (SBICCA, 2014, p. 600), uma vez que o decisor não possui acesso à todas as informações disponíveis ou não tem tempo suficiente para analisa-las, entre outros fatores cognitivos e ambientais. Moreira-Guedes e Maia (2017, p. 4) definem heurística como “um “atalho” tomado para se substituir um processo ótimo por um processo mais rápido, e muitas vezes razoavelmente assertivo.”. Em adição a isto, Tonetto et al. (2006, p. 183) afirmam que

Para lidar com um mundo complexo e marcado por rápidas mudanças, as pessoas desenvolveram modos simples de raciocinar. No que tange ao julgamento e tomada de decisão, as heurísticas assumem o papel de simplificar o processamento cognitivo que envolve julgar alternativas sob incerteza.

O início dos estudos sobre heurística e dos vieses que ela provoca datam das décadas de 1950 e 1960, iniciados na área da Psicologia, onde demonstram que os humanos julgam de

forma menos coerente do que modelos matemáticos, como o Teorema de Bayes. Posteriormente, na década de 1970, os psicólogos Tversky e Kahneman analisaram os princípios heurísticos que formam atalhos para julgamentos probabilísticos, argumentando que muitas decisões têm suas bases em crenças sobre fatos ou processos que não são certamente conhecidos (TONETTO, et al., 2006; SBICCA, 2014, p. 588).

Dentre os tipos de heurísticas conhecidos, três ganham destaque na literatura: a heurística da disponibilidade, a heurística da ancoragem e a heurística da representatividade. A heurística da disponibilidade refere-se à avaliação da frequência, probabilidade ou possíveis causas de um evento pelo nível com que exemplos ou ocorrência destes eventos estiverem “disponíveis”, de forma imediata, na memória do usuário (BAZERMAN; MOORE, 2014). Já a heurística da ancoragem parte do pressuposto de que o indivíduo no processo decisório basear-se-á num valor de referência (âncora) para escolher determinada alternativa, realizar estimativas ou decidir sobre quantias (TONETTO et al. 2006; LUPPE; ANGELO, 2010). Por fim, a heurística da representatividade recai sobre o julgamento feito de um indivíduo, objeto ou evento com base em estereótipos previamente formados; ou seja, a probabilidade de ocorrência de um evento é estimada pelo nível de semelhança com as principais características de seu lugar de origem (TONETTO et al., 2006; BAZERMAN; MOORE, 2014).

Apesar de as heurísticas reduzirem a demanda por processamento de informação na tomada de decisão, por meio da simplificação do processo, elas também podem levar os administradores à decisões tendenciosas, implicando em vieses de julgamento, que ocorrem quando uma heurística é utilizada de forma errônea (BAZERMAN; MOORE, 2014), ao se desprezar dados consolidados e facilmente disponíveis, experiências vividas ou preconceitos enraizados na mente do decisor.

Por isso, a racionalidade no processo decisório é extremamente importante no ambiente organizacional, visto que as emoções podem causar grande influência na sistematização do processo decisório, causando falhas. Sobre isso, Cruz (2014, p. 47) afirma que

As ações e decisões racionais podem ser adequadamente conceituadas, modeladas, testadas e validadas. No entanto, seria desonesto afirmar que a intervenção dos fatores não racionais inexistem na maioria das decisões humanas, mesmo que o protagonista esteja totalmente comprometido em tomar uma decisão puramente racional.

Ainda de acordo com Cruz (2014), no âmbito organizacional, uma decisão racional é aquela que está de acordo com os objetivos organizacionais, e é por isso que a primeira função do planejamento no processo administrativo é o estabelecimento de objetivos.

Sendo assim, o autor conclui que a racionalidade no processo decisório consiste “na escolha do melhor caminho para alcançar o objetivo” (CRUZ, 2014, p. 52). Portanto, deve-se sempre considerar a premissa de que não existe apenas uma alternativa para se alcançar determinado objetivo, sendo necessária a avaliação de todas as alternativas e a escolha da mais vantajosa. Neste sentido, “a racionalidade pressupõe que escolhas de qualidade a serem feitas, contemplam complexidade se observadas de forma minuciosa, pois requerem uma boa análise da situação e das variáveis potencialmente influentes.” (RIBEIRO; LEITE; CROZATTI, 2006, p. 16).

Bazerman e Moore (2014, p. 154) concentram seus vieses em três categorias principais onde as emoções guiam as decisões. A saber: fazer o que se quer fazer *versus* fazer o que deveria ser feito; a interpretação da justiça em benefício próprio; e como os estados emocionais influenciam no julgamento.

Na primeira categoria, geralmente uma das alternativas traz retorno imediato, enquanto a outra oferece uma recompensa maior, porém futura. Neste caso, o apelo emocional é maior quando se avalia uma alternativa de cada vez, enquanto que a racionalidade se apresenta ao confrontar todas as opções de uma só vez, pesando-as umas contra as outras. Na segunda categoria, as decisões são tomadas primeiramente com base naquilo que satisfará o auto interesse e, então, justificadas com base na justiça. Na terceira categoria analisada, os autores afirmam que emoções interpretadas da mesma forma mesmo em diferentes culturas (tristeza, alegria, raiva etc.) pesam nas decisões, de acordo com o que está sendo experimentado no momento (BAZERMAN; MOORE, 2014).

Quanto às estratégias para tomar decisões racionais, Cruz (2014, p. 155) apresenta quatro etapas para a consolidação de um processo decisório bem estruturado, apresentadas na Figura 8. São elas:

Figura 7 - Estratégias do processo decisório conforme Cruz (2014)



Fonte: Adaptado de Cruz, 2014.

Existem ainda, de acordo com o autor, os regimes de decisão. Estes são classificados sob três perspectivas: de certeza, de incerteza e de risco. O regime de decisão sob a perspectiva de certeza é baseado na premissa de que todas as situações, alternativas e consequências

possíveis são conhecidas. Por outro lado, o regime de decisão sob a perspectiva de incerteza trata do contrário, centrando este regime na forma como modelar as incertezas inerente às decisões, criando conjuntos de consequências possíveis para cada alternativa identificada. Por fim, o regime de decisão sob a perspectiva do risco trata a forma como estes são avaliados, assumindo-os e lidando com os mesmos (CRUZ, 2014).

Por outro lado, no Quadro 5, estão sintetizadas sete estratégias para tornar o processo de decisão mais racional e eficaz, segundo Bazerman e Moore (2014, p. 310).

Quadro 5 - Estratégias para tomar melhores decisões.

Estratégia	Descrição
Estratégia 1: Usar ferramentas de análise de decisão	Exige a quantificação de preferências e o valor atribuído a cada uma das opções de decisão, bem como as probabilidades associadas às incertezas futuras. Geralmente é utilizada a lógica do valor esperado, onde multiplica-se o valor atribuído a este pela sua probabilidade. Geralmente, são utilizados modelos lineares, ou seja, fórmulas que pesam e somam as variáveis previsoras relevantes para se fazer uma previsão quantitativa. Este modelo é superior aos demais porque as pessoas são melhores em selecionar e codificar informações (quais variáveis utilizar, por exemplo), do que integrar uma informação (usar dados para fazer uma previsão).
Estratégia 2: Adquirir experiência e conhecimento técnico	Nesta estratégia, o monitoramento e a conscientização sobre as decisões previamente tomadas precisam ser constantes, pois há uma disposição biológica de os humanos esquecerem de decisões passadas. Além disso, o monitoramento permite a obtenção de dados para o aperfeiçoamento de decisões futuras.
Estratégia 3: Livrar-se dos vieses no julgamento	Isto pode ser feito por meio do “descongelamento” de pensamentos e atitudes enraizados por medo de correr riscos e obter resultados incertos; por meio da própria mudança, que acontece ao se desprender (“descongelar”) de comportamentos já estabelecidos e ao se abrir à novas alternativas; e por fim, por meio do “recongelamento” dos vieses, ao utilizar conscientemente os novos vieses adquiridos no descongelamento e mudança, de modo a substituir os antigos.
Estratégia 4: Raciocinar analogicamente	Basicamente, essa estratégia consiste em absorver lições comuns a partir de duas ou mais situações e de sua comparação. Aprender lições semelhantes de dois episódios diferentes permite uma melhor generalização daquilo que foi experimentado, além de permitir um conhecimento mais individual de qual estratégia pode ser usada em cada situação, e por quê.
Estratégia 5: Tomar a visão do agente externo	Neste caso, o agente externo é aquele que consegue generalizar situações e verificar semelhanças entre elas, enquanto o agente interno vê cada situação como única. É importante tomar a visão do agente externo uma vez que este utiliza mais dados relevantes de decisões anteriores, ao passo que também é importante tomar cuidado para não distorcer a visão do agente externo e acabar assumindo a postura de agente interno, onde acredita-se que, apesar de situações anteriores semelhantes, aquela será diferente.
Estratégia 6: Entender vieses nos outros	Pelo fato de a vida gerencial exigir com que decisões de outros sejam levadas em consideração, essa estratégia basicamente busca revisar recomendações, transformar recomendações em decisões e ajustar decisões previamente tomadas por outros sempre levando em conta seus vieses e experiências.
Estratégia 7: Incentivar decisões mais sensatas e mais éticas	Isto pode ser feito por meio da persuasão, com mudanças pequenas no modo de tomar decisões e sem mudar drasticamente o modo como elas são tomadas.

Fonte: Adaptado de Bazerman e Moore, 2014.

Com a adoção das estratégias dispostas no Quadro 5, torna-se possível para administrador (ou proprietário) da organização tomar decisões mais acertadas, estruturadas e eficazes. Além disto, importância de “pensar fora da caixa” (através de outros vieses) e de analisar e acatar a percepção externa dos demais indivíduos enriquece o processo decisório.

Moritz e Pereira (2015, p. 34) resumem os achados de diversos estudos sobre o processo decisório racional nos seguintes passos:

- Formular o problema;
- Estruturar o problema a fim de relacionar suas partes na forma de um modelo;
- Proceder a uma montagem técnica do modelo;
- Testar/simular o modelo e as suas possíveis soluções;
- Estabelecer controles sobre a situação e a sua delimitação;
- Implementar a solução na organização.

Entretanto, um aspecto importante citado por Cruz (2014) é o de que uma decisão racional nem sempre fornecerá uma solução infalível. Como grande parte das decisões é tomada com base em projeções e resultados esperados, a racionalidade não consegue prever cenários exatos, gerando incertezas e riscos.

## 2.4 MERCADO DA BELEZA

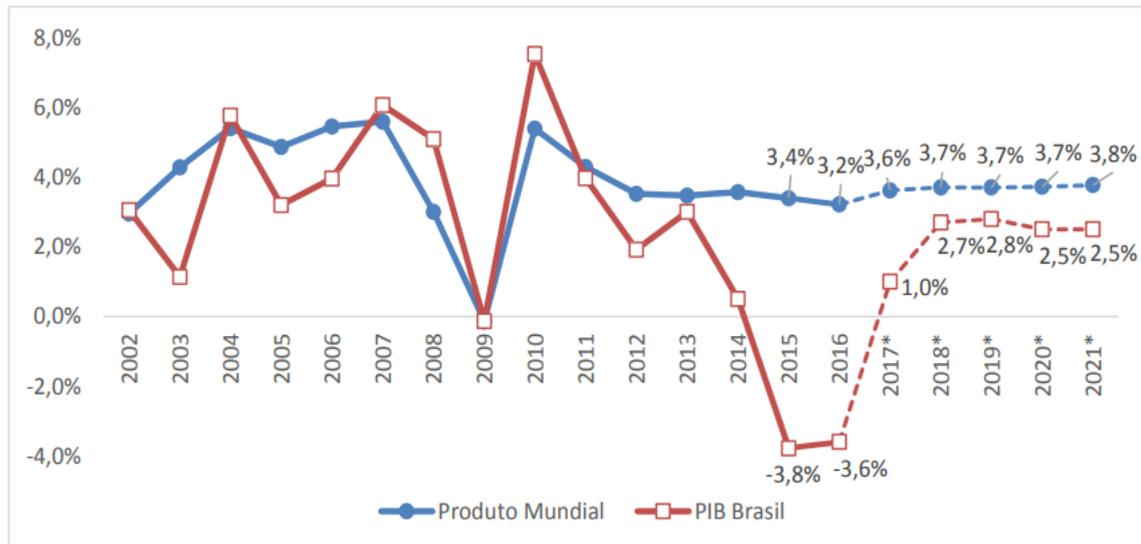
A vaidade é algo muito presente hoje em dia. Mais do que o simples cuidado com a aparência, tornou-se inclusive uma exigência no mercado de trabalho, inclusive no universo masculino (GELAIN; OLIVEIRA, 2014).

O mercado da beleza no Brasil é bastante amplo. Sua abrangência dá-se em dois aspectos: o comercial, onde concentram-se as vendas de produtos de beleza e estética como cremes, shampoos etc.; e o de serviços, com as atividades de cabeleireiro, esteticista, massoterapeutas, clínicas de estética etc., foco do presente estudo.

De acordo com o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2017), o setor terciário (comércio de bens e prestação de serviços) representou 73,3% do valor adicionado ao Produto Interno Bruto – PIB do país. Deste percentual, a maior parte decorre do setor de serviços, com 60,8% de participação. Segundo dados do Sebrae (2018), o mercado interno deve ter um crescimento melhor do que no período de recessão econômica (2014-2017), apesar de ainda se manter abaixo do crescimento apresentado no período pré-recessão (2002-2013).

A Figura 4 apresenta os índices de crescimento da economia até o período de 2016, acrescidos de estimativas de crescimento até o ano de 2021.

Figura 8 - Taxa de crescimento da economia e projeções até 2021.



Fonte: Sebrae, 2018b.

Ainda de acordo com as projeções do FMI, dentre as 30 maiores economias do mundo, o Brasil ocupa a 26ª posição com relação à taxa de crescimento esperada para 2018 (SEBRAE, 2018).

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – ABIHPEC, o mercado apresentou um crescimento médio anual de 11,4% no período entre 1996 e 2015. Alguns fatores que contribuem para o excelente resultado do setor são destacados pela ABIHPEC (2016), sendo eles:

- Acesso das classes D e E aos produtos do setor, devido ao aumento de renda.
- Os novos integrantes da classe C passaram a consumir produtos com maior valor agregado;
- Participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- A utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- Lançamentos constantes de produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado;
- Aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude.

Dentro do setor de serviço, as atividades de estética, beleza e afins têm grande participação. Em 2015, 80% das MEIs eram registradas com tais atividades, denotando a expressividade deste setor na economia (SEBRAE, 2015). Além disso, o mercado da beleza

não impulsiona apenas o setor de comércio e serviços. A indústria também experimenta os impactos do crescimento do setor, onde a venda de equipamentos para estética e beleza também é estimulada, com fabricantes reportando crescimento desde o fim de 2017 e apontando um crescimento previsto para 2018 de 8% a 12% (DCI, 2018).

Sampaio e Ferreira (2009) afirmam que os cuidados com a aparência afetam as atitudes e comportamentos do consumidor, trazendo impacto direto em sua autoestima. Neste contexto, os serviços voltados à beleza e bem-estar e o mercado da beleza em geral têm se desenvolvido expressivamente. De acordo com o relatório da GEM (2017), a atividade de cabeleireiro e outras atividades de tratamento de beleza figurava a 5ª posição no ranking de atividades em empreendimentos criados por oportunidade, enquanto no ranking dos empreendimentos por necessidade a atividade sequer aparecia na lista.

Esta situação se reflete no setor de beleza brasileiro onde, impulsionado pela recuperação econômica, prevê um aumento de 7,5% no faturamento em 2018 perante 2017, atingindo cerca de R\$118,2 bilhões em faturamento (VALOR ECONÔMICO, 2017). A título de comparação, em 2015 o setor faturava pouco mais de R\$38 bilhões, além de que entre 2010 e 2015, o número de micro e pequenas empresas registradas no setor cresceu 567%, saltando de 72.309 para 482.455 estabelecimentos (EXAME, 2015). Só na atividade de cabeleireiro, haviam mais de 400 mil CNPJs de MEIs cadastrados (GEM, 2017, p. 60); além disso, o Brasil era o responsável por 7,1% do consumo mundial de produtos de estética, higiene pessoal e perfumaria em 2016 (ABIHPEC, 2016).

O Brasil atualmente ocupa a terceira posição no mercado mundial de beleza, atrás apenas da China e dos Estados Unidos. Este setor, que conseguiu superar a crise e se manter sólido no mercado brasileiro, começa a demandar novos produtos e serviços impulsionados pelo seu alto crescimento (TERRA, 2017); de acordo com o Sebrae (2018),

O segmento de beleza vive um ponto de ruptura por exigência dos consumidores e pelo próprio modelo de negócio que foi se aperfeiçoando, transformando e especializando com o passar dos anos. De um lado, estão os grandes salões que reúnem serviço *premium* em um ambiente de alta classe com preços valorizados. De outro, surgem os espaços segmentados, como as esmalterias e as lojas de escovação dos fios, que priorizam um serviço eficiente, com a relação entre preço e tempo marcante.

Segundo o último relatório publicado pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, o Brasil detinha 49,1% de participação no setor na América Latina, consolidando-se como o maior mercado. Mundialmente, o Brasil representava 6,6% do mercado, em 2016 (ABIHPEC, 2017).

No contexto do empreendedorismo, o mercado de serviços (onde a maior parte do mercado da beleza se encontra) detém 51,4% entre os empreendimentos estabelecidos; entretanto, 97,1% dos empreendimentos nascentes (até 3 meses de funcionamento) no ramo da beleza são comandados por mulheres. Em adição a isto, 24,1% das atividades dos empreendimentos estabelecidos (com mais de 42 meses) comandados por mulheres são do ramo da beleza, contra 5,2% dos homens (SEBRAE, 2018).

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, são expostos e explanados os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos da pesquisa. A seção divide-se em três tópicos principais, sendo estes: sujeitos da pesquisa, técnica de coleta de dados e análise e interpretação dos dados.

Quanto à abordagem e caracterização da pesquisa, para fins deste estudo, a presente pesquisa é classificada como qualitativa. De acordo com Zanela (2006, p. 35), a pesquisa qualitativa:

Proporciona o conhecimento da realidade social por meio dos significados dos sujeitos participantes da pesquisa, possibilitando, portanto, uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e a captação de dados não facilmente articulados, como atitudes, comportamentos, motivos.

Flick (2009, p. 8) complementa afirmando que

Este tipo de pesquisa visa abordar o mundo “lá fora” (e não em contextos especializados de pesquisa, como os laboratórios) e entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos [...] analisando experiências de indivíduos ou grupos. As experiências podem estar relacionadas a história biográficas ou a práticas (cotidianas ou profissionais), e podem ser tratadas analisando-se conhecimento, relatos e histórias do dia a dia.

Neste sentido, a abordagem qualitativa do problema de pesquisa buscou analisar informações que possibilitaram compreender o processo decisório de clínicas de estéticas na cidade de Chapecó-SC, a partir do relato das empresárias que dirigem estas empresas, conflitando suas declarações com a literatura previamente pesquisada.

Assim sendo, a pesquisa assumiu caráter descritivo quanto aos seus objetivos. Neste sentido, Beuren (2013, p.81), afirma que a pesquisa descritiva “preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”, uma vez que apenas buscou-se registrar, analisar e entender o processo de empreendedorismo e o processo decisório das clínicas de estética, e não modifica-los.

Os temas utilizados para o desenvolvimento da investigação bibliográfica concentraram-se em: empreendedorismo, empreendedorismo feminino, gestão de micro e pequenos empreendimentos, processo decisório, racionalidade no processo decisório e mercado da beleza. Após o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, utilizou-se o estudo de caso como o segundo procedimento técnico. A utilização do estudo de caso se deu pois este

Tem o propósito de explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, preservar o caráter unitário do objeto estudado, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação, formular hipóteses ou desenvolver teorias e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitem a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2010, p. 38).

Em complemento, Yin (2015, p. 2) afirma que o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em seu contexto no mundo real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto puderem não estar claramente evidentes”. Gil (2011, p. 38) ainda cita alguns propósitos do estudo de caso, tais como: preservar o caráter do objeto estudado, descrever a situação do contexto da investigação, formular hipóteses e explicar variáveis causais de algum fenômeno em situações muito complexas que desprezam a utilização de levantamentos e experimentos.

### 3.1. Sujeitos da pesquisa

A população de uma pesquisa é, de acordo com Malhotra (2011, p. 286), “o total de todos os elementos que compartilham alguns conjuntos comuns de características”. A amostra, por sua vez, “é uma porção ou parcelam convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 27).

Neste sentido, os sujeitos da pesquisa caracterizam-se como todas as clínicas de estética da cidade de Chapecó, Santa Catarina, que possuía 213.279 habitantes em 2017, segundo estimativa do IBGE (2018).

Os critérios de seleção dos sujeitos da pesquisa foram: a necessidade de ser do gênero feminino e ser gestora de empresa do ramo da beleza.

Para fins deste estudo, os sujeitos da pesquisa são gestoras dos empreendimentos da beleza, bem como as clínicas de estéticas, as quais atendem desde o público feminino ao masculino, localizadas na cidade de Chapecó – SC. Após busca o termo “Clínicas de estética em Chapecó” no site de buscas eletrônicas Google, foram identificadas 24 clínicas listadas. Após identificação das 24 clínicas, foi realizado contato telefônico e apenas 6 estabelecimentos aceitaram participar da pesquisa. O restante, ou seja, 18 empresas não estavam interessados em participar do estudo.

As clínicas de estéticas estudadas ofertam serviços variados e diferenciados, pois seu público-alvo busca diversos tipos de atendimento e tratamento especializados para deslizar-se

do cotidiano e encontrar o bem-estar. Em suma, as clínicas disponibilizam atividades voltadas a estética, bem-estar, *spa day* e procedimentos cirúrgicos, como cirurgias plásticas.

Para a coleta dos dados, apenas as gestoras destes empreendimentos foram os selecionados para relatar como se dá o processo gerencial das empresas que comandam.

### 3.2 Técnica de coleta dos dados

Na etapa de coleta de dados, utilizou-se a técnica de entrevista individual semiestruturada, feita pessoalmente com o público-alvo, composto por gestoras de clínicas de estética localizadas no município de Chapecó – SC.

Para Marconi e Lakatos (2011, p. 80), a entrevista “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Neste sentido, o tipo de entrevista utilizado foi o aberto ou semiestruturado, onde entrevistador segue um roteiro de perguntas previamente estabelecido, mas que o respondente tem liberdade nas respostas (GIL, 2011; MARCONI; LAKATOS, 2011).

O roteiro de entrevistas foi composto por questões abertas, divididas em três grandes blocos: I – Perfil das gestoras e dos empreendimentos estéticos; II – Características do processo empreendedor; III – Fatores operacionais e de gestão; IV – O processo decisório.

As entrevistas foram gravadas, sob os termos e condições do Apêndice B, para que a conversa se desenvolvesse de forma mais natural, fluída e sem a perda de nenhum dado relevante.

### 3.3 Análise dos dados

Após a transcrição das entrevistas, prosseguiu-se com a análise dos dados coletados. Para esta etapa, o método utilizado foi o de análise de conteúdo.

O procedimento de análise denominado “análise de conteúdo” tem por finalidade básica a busca do significado de materiais textuais, sejam eles de artigos de revistas, prontuários de pacientes de um hospital seja a transcrição de entrevistas realizadas com sujeitos, individual ou coletiva. (APPOLINÁRIO, 2011, p.161).

De acordo com Barros (2012),

Analisar significa buscar o sentido mais explicativo dos resultados da pesquisa. Significa ler através do índice, dos percentuais obtidos, a partir da medição e tabulação dos dados, ou da leitura e decomposição de depoimentos obtidos em pesquisas com ênfase na abordagem metodológica mais qualitativa (BARROS, 2012, p. 87).

No método de análise de conteúdo, “se determina e avalia de maneira a presença de palavras ou conceitos relevantes em textos (ou comunicações gravadas convertidas em texto escrito)”; além disso a análise de conteúdo envolve “a análise do conteúdo das mensagens, os enunciados dos discursos, a busca do significado das mensagens” (URDAN; URDAN, 2010, p. 210; SEVERINO, 2007, p. 121 apud BOFF, 2017, p. 96).

Desta forma, a partir da análise do conteúdo das entrevistas foram identificados todos os aspectos e questões convergentes entre as respostas, além de termos e palavras mais mencionados. Além do mais, os dados obtidos com as entrevistas foram confrontados com o referencial teórico utilizado, de modo a compreender de forma mais aprofundada e embasada os relatos das gestoras.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O presente estudo teve como objetivo analisar o processo decisório em micro e pequenas empresas que atuam no mercado da beleza em Chapecó – SC, geridas por mulheres, neste caso especificamente em clínicas de estética gerenciadas e fundadas por mulheres.

Os resultados e discussões são apresentados de acordo com a sequência utilizada no roteiro da entrevista: Primeiro são expostos os perfis das empreendedoras, identificadas pela letra “G” (de gestora, para assegurar o anonimato das respondentes), enumeradas de 1 a 6, totalizando o número de entrevistas realizadas, contemplando informações como idade, escolaridade etc. Posteriormente, dá-se a análise do histórico das empresas e características do processo gerencial destas, seguido pelos aspectos organizacionais (operacionais) e, por fim, aspectos do processo decisório.

### 4.1 PERFIL DAS GESTORAS

Com o objetivo de identificar o perfil das gestoras responsáveis por dirigir as empresas estudadas, as respondentes foram perguntadas sobre idade, estado civil e escolaridade.

O Quadro 6 sintetiza o perfil das gestoras desses empreendimentos.

Quadro 6 - Perfil das gestoras.

	<b>IDADE</b>	<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>ESCOLARIDADE</b>
<b>GESTORA 1</b>	28 anos	Casada	Pós- Graduação Completa
<b>GESTORA 2</b>	31 anos	Casada	Pós- Graduação Incompleta
<b>GESTORA 3</b>	30 anos	Casada	Pós- Graduação Completa
<b>GESTORA 4</b>	30 anos	Solteira	Pós- Graduação Completa
<b>GESTORA 5</b>	25 anos	Casada	Ensino Superior Completo
<b>GESTORA 6</b>	50 anos	Divorciada	Ensino Médio Completo

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Com o Quadro 6, verifica-se que 66,7% das entrevistadas são casadas. Esse fato implica numa questão muito enfatizada na pesquisa bibliográfica, onde diversos autores relatam que a jornada dupla, entre conciliar família (marido e/ou filhos) com a carreira profissional consiste num dos maiores desafios das mulheres empreendedoras. Tal situação decorre da forma como a figura da mulher foi historicamente construída ao longo do tempo, tendo seu papel associado estritamente ao de “dona de casa” (GELAIN; OLIVEIRA, 2014).

Dentre os aspectos operacionais, pode-se citar o cargo ocupado pelas gestoras e as funções que estas desempenham na empresa, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 – Cargos das gestoras entrevistadas.

<b>Gestoras</b>	<b>Cargo na empresa</b>
Entrevistada 1	Gestora e Biomédica
Entrevistada 2	Gestora e Esteticista
Entrevistada 3	Gestora e Enfermeira Esteticista
Entrevistada 4	Diretora e Biomédica
Entrevistada 5	Gestora e Esteticista.
Entrevistada 6	Gestora e esteticista

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Por meio do Quadro 7, é possível destacar a unanimidade da ocorrência de as gestoras desempenharem mais de uma função simultaneamente. Isto pode ser decorrência do tamanho dos empreendimentos consultados, todos caracterizados como micro ou pequenas empresas. Nestes empreendimentos, onde há forte presença dos proprietários, sócios ou membros da família (em negócios familiares) como mão-de-obra operacional, é comum um dos colaboradores desempenhar mais de uma função, tanto pela estrutura hierárquica reduzida, quanto pela limitação de recursos (PADOVEZE; MARTINS, 2014).

Ainda, outro dado importante do Quadro 7 revela que nenhuma das gestoras consultadas possuem graduação, de qualquer nível, em Administração. Sobre isso, Brasil et al. (2015) afirmam que 80% dos motivos de fracasso das MPEs são relacionados à falta de planejamento estratégico, enquanto apenas 20% se dão por falta de recursos. Portanto, verifica-se a necessidade de que as empresas desenvolvam e sigam um planejamento estratégico bem estruturado, independentemente do porte.

No que tange à idade das gestoras, a média aferida foi de 32,3 anos. Como parâmetro de comparação, a idade média do empreendedor brasileiro é de 44,7 anos segundo o Sebrae (2014), onde 19% destes possuem entre 25 e 34 anos, denotando que a amostra possui um perfil majoritariamente mais jovem que a média nacional.

Além do mais, o grau de escolaridade das entrevistadas é um ponto a ser destacado. Das respondentes, apenas uma não possuía ensino superior completo. Segundo dados do Sebrae em parceria com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) (2015), pelo menos 55% das donas de pequenos negócios tinham, pelo menos, iniciado o Ensino Médio, representando um aumento de 15,7 pontos percentuais nos últimos dez anos. Também, o estudo revelou que quase 20% das empreendedoras brasileiras já iniciaram uma faculdade, refletindo a necessidade cada vez maior de buscar qualificação para se manter no mercado.

## 4.2 PERFIL DAS EMPRESAS

Quanto ao porte da empresa (em número de colaboradores), o Quadro 8 apresenta tais informações.

Quadro 8 - Número de colaboradores dos empreendimentos.

Clínica	Colaboradores
Clínica 1	01 Fisioterapeuta, 01 Nutricionista e 01 Biomédica
Clínica 2	01 Cabelereira, 01 Manicure e 01 Esteticista
Clínica 3	01 Nutricionista, 01 Massoterapeuta, 01 Terapeuta e 01 Enfermeira Esteticista
Clínica 4	02 Biomédicas, 01 esteticista especialista em design de sobrancelhas e 01 secretária
Clínica 5	01 Esteticista e 01 Secretária.
Clínica 6	Na parte da clínica são 05 pessoas: 03 Esteticistas, 01 Secretária, 01 Faxineira. Com a barbearia: 12 pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

De acordo com o Quadro 8 e obedecendo os parâmetros do Sebrae (2018), um total de  $\frac{4}{5}$  das empresas consultadas são Micro Empresas (até 09 colaboradores). Apenas a Clínica 6 classificasse como Empresa de Pequeno Porte (12 colaboradores), por contemplar o serviço de barbearia junto ao de estética.

Com relação aos serviços prestados pelas clínicas de estética estudadas, todas fornecem diversos procedimentos, conforme o Quadro 9. Todos os procedimentos do Quadro 9 são serviços que as gestoras informaram oferecer em suas clínicas, ressaltando que a explicação de cada procedimento não é o foco do presente estudo.

Quadro 9 - Serviços oferecidos nas clínicas

Clínica	Serviços oferecidos
Clínica 1	Tratamento para gordura localizada, celulite, flacidez, estrias, emagrecimento, criolipólise, pós-operatório, hidrolipo enzimática, pós-parto, depilação a laser, toxina botulínica, <i>peeling</i> de

	diamante, <i>peeling</i> de cristal, <i>peeling</i> químico, <i>peeling</i> ortomolecular, limpeza de pele, massagem relaxante, massagem modeladora, drenagem linfática e PEIM (Secagem de Microvasos).
Clínica 2	Tratamento para estrias, gordura localizada, flacidez, celulite, massagem relaxante, massagem modeladora, massagem com pedras quentes, bambuterapia, massagem estética turbinada, radiofrequência, corrente russa, limpeza de pele, tratamentos para manchas de melasma, acne e hiperpigmentações, <i>peelings</i> químicos e físicos, jato de plasma, microagulhamento, micropigmentação de sobrancelhas, alongamento de cílios, manicure, pedicure, corte de cabelo, penteados, tinturas, alisamentos, hidratação. Em breve com a ampliação do espaço físico irão ter mais serviços como: auriculoterapia, florais de <i>bach</i> , acupuntura, chocolaterapia, vinhoterapia, entre outros.
Clínica 3	Auriculoterapia, acupuntura, <i>Reiki</i> , florais, terapia com cones chineses, massagem com pedras quentes, pindas, velas, <i>spas</i> de pés, massagem modeladora, relaxante, <i>quick massage</i> , nutrição clínica funcional, limpeza de pele profunda, tratamentos para: olheiras, acne/cicatrices, manchas, rejuvenescimento facial, drenagem linfática facial (pós-operatório), tratamentos para: gordura localizada, celulite, flacidez, massagem modeladora com aparelhos radiofrequência com ultracavitação, corrente russa, manta térmica, cromoterapia, prescrição de florais, acompanhamento para gestantes no pré e pós parto e massagem para crianças/bebês ( <i>Shantala</i> )
Clínica 4	Colocação de fios absorvíveis para sustentação facial, aplicação de Toxina Botulínica, preenchimento facial e corporal, Laser <i>CO2</i> fracionado, depilação progressiva permanente à laser, Light Sheer, nutracêuticos, luz pulsada, remoção de tatuagens, criolipólise avançada, carboxiterapia, criofrequência, tratamento para estrias, protocolos personalizados, tratamento para celulite, pós operatório, drenagem linfática, <i>manthus</i> , limpeza de pele, design e micropigmentação de sobrancelhas e depilação egípcia.
Clínica 5	Depilação à laser, nutrição clínica, criofrequência.
Clínica 6	Limpeza de pele profunda, carboxiterapia, hidratação facial, <i>peelings</i> , <i>dermaroller</i> , radiofrequência, micropigmentação, design de sobrancelhas, lift tensyl, pum, eletrolift, medida certa, photon dome, <i>manthus</i> , corrente russa, magic touch detox, jet bronze, esfoliação corporal, drenagem linfática, massagem modeladora, striot, pós-operatório, protocolo reduutti, endermoterapia, cellutec, massagem detox, criolipólise, led shape.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Essa diversificação na oferta de produtos e serviços expostos no Quadro 9 reflete o tamanho do mercado da beleza brasileiro, configurando-se como o terceiro maior do mundo. É um mercado que conseguiu superar a crise e se manter sólido nos últimos anos, apesar de viver um momento de ruptura, onde a exigência dos consumidores por modelos de negócios cada vez mais diversificados (em oferta de serviços) e qualificados (tecnicamente) exige extrema capacidade de adequação por parte dos empresários (TERRA, 2017; SEBRAE, 2018).

Uma vez que o mercado brasileiro da beleza é um dos maiores do mundo, seu público-alvo também abrange um maior número de pessoas, inclusive os homens, conforme mostra o Quadro 10.

Quadro 10 - Público-alvo das clínicas.

Clínica	Público-alvo
Clínica 1	Mulheres entre 20 e 40 anos.
Clínica 2	Mulheres entre 15 e 60 anos. Há atendimento ao público masculino, mas este é de menor proporção.
Clínica 3	Mulheres e homens entre 20 e 50 anos.

Clínica 4	Mulheres de todas as idades e homens entre 30 e 65 anos.
Clínica 5	Mulheres entre 20 e 60 anos. Homens de todas as idades, mas são cerca de 10% dos clientes somente.
Clínica 6	Mulheres com idade de 22 a 50 anos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A vaidade é algo muito presente hoje em dia. Mais do que o simples cuidado com a aparência, tornou-se inclusive uma exigência no mercado de trabalho, inclusive no universo masculino (GELAIN; OLIVEIRA, 2014), conforme é apresentado no Quadro 10, onde os homens também constituem-se como público-alvo da maioria das clínica consultadas (66,7%), mesmo que em menor proporção de participação no número total de clientes das clínicas.

#### 4.3 CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO GERENCIAL

Como forma de entender como se deu o processo empreendedor nas empresas estudadas, após a identificação do perfil das gestoras, primeiramente foram lhes solicitadas que contassem um pouco de sua história pessoal (antes de entrar no empreendimento atual como gestoras) e o que as motivou – ou aconteceu – para que decidissem empreender.

A experiência na área de estética antes de ter abrir o negócio e, principalmente, a paixão pela área de estética e beleza foi um fator comum entre todas as gestoras. Isso corrobora com o estudo realizado por Jonathan (2011), onde um dos principais motivos que levam as mulheres ao empreendedorismo é o de autorrealização, no sentido de poder trabalhar com aquilo que se gosta.

O tempo de experiência prévia das entrevistadas antes de abrirem o próprio negócio foram de 6 meses (G1), 5 anos (G2), 4 anos (G3), 1 ano (G4), 2 anos (G5) e 8 anos (G6). O conhecimento técnico previamente adquirido pelas gestoras antes de empreender é um ponto significativamente positivo, onde o *know-how* é um fator que contribui para melhorar a tomada de decisão (BAZERMAN; MOORE, 2014).

Neste sentido, G1 relata que trabalhou seis meses numa clínica de estética e a oportunidade de ter o próprio negócio surgiu quando outra clínica estava à venda. No caso de G2, a constituição da empresa aconteceu como meio de formalizar suas atividades, pois já atuava na casa da mãe há 5 anos. G3 e G6 trabalhavam em outras áreas não relacionadas com a estética, sendo que G3 era enfermeira e G6 era gerente de loja. Por outro lado, G4 e G5 já trabalhavam em clínicas de estética, onde G4 entrou como sócia após ficar 1 ano como funcionária e G5 saiu de dois empregos ao mesmo tempo: em uma clínica médica na cidade de

Erechim-RS, onde trabalhava durante a semana, e num salão de beleza em Chapecó, onde trabalhava durante os finais de semana. Ademais, E6 decidiu abrir o próprio negócio após ter dois filhos e ficar três anos sem trabalhar para se dedicar a eles.

No que tange à fundação das empresas, apenas G1 não foi a primeira gestora da organização nem a fundadora, pois esta comprou a clínica já em funcionamento. A entrevistada ainda relata que a clínica era uma franquia, mas acabou desfazendo o contrato e decidiu seguir seu modelo próprio de negócio. Sobre isso, G1 afirma achar

*“péssimo”, “ruim e complicado” trabalhar como franqueada, onde paga-se “para ter um suporte adequado e nossas expectativas não são correspondidas.”*

A gestora com maior tempo de experiência na gerência de sua clínica é G6, com 12 anos exercendo a função de diretora.

Quando perguntadas sobre os maiores desafios e conquistas da trajetória como gestoras das clínicas de estética, as respostas centraram-se em aspectos como a dificuldade em se consolidar e ser reconhecida no mercado, a concorrência e os altos custos para adquirir equipamentos e manterem seus empreendimentos atualizados, apesar de diversos outros pontos terem sido levantados.

G3 afirma que teve bastante conquistas,

*“principalmente a compra de equipamento de última geração [...] o que resultou no aumento significativo da clientela”.*

Por outro lado, a entrevistada afirma que o maior desafio consiste em lidar com as pessoas que acham que as clínicas vão fazer milagres com os procedimentos. A gestora complementa afirmando “que 50% do resultado vem do procedimento estético executado e os outros 50% do cuidado do paciente com alimentação adequada e atividade física” e que a considera a liberação do seu alvará como uma conquista, pois classifica o processo como “muito burocrático”.

Dos empreendimentos estudados, apenas a Entrevistada 6 não é classificada como empreendedora inicial pela *Global Entrepreneurship Monitor*, pois possui a clínica há mais de 3,5 anos (GEM, 2017). Sendo assim, em seu relato, a entrevistada não apontou nenhum desafio no desenvolvimento da gestão, concentrando-se apenas em aspectos de mercado, especificamente a concorrência. Sobre isso, G6 afirma que

Hoje, o desafio maior é a concorrência. Quando eu comecei, tinha somente duas estéticas na cidade. O *peeling* de cristal e a Microdermoabrasão era somente eu que oferecia estes serviços. Os dermatologistas me indicavam para os pacientes. Hoje todo o salão tem uma esteticista, tem um monte de clínicas de estéticas, tem as esteticistas que atendem a domicílio, fisioterapeutas entrando neste mercado, a biomédica, os

dentistas. Por isso o diferencial está na experiência do profissional - tem que ser muito bom para ser manter no mercado.

O relato da empresária vai ao encontro do que propõe Santos, Alves e De Almeida (2007), que citam o ambiente hostil como um dos maiores obstáculos na gestão das micro e pequenas empresas. Neste sentido e em se tratando de gestão, G1 relata que

O maior desafio foi eu aprender a parte de gestão porque até então eu era funcionária que atendia os clientes e quando eu comprei a clínica eu não tinha muita noção, eu realmente meti a cara. Eu tenho meu noivo, mas ele tem o trabalho dele (engenheiro) e só entende de parte matemática então eu estava sozinha praticamente [...] Algumas coisas hoje eu faria diferente, mas tudo para mim foi um aprendizado, eu vejo que precisei passar por aquilo.

Neste contexto, G5 também aponta a dificuldade em gerir o empreendimento como sendo um de seus maiores desafios, afirmando que

Quando saímos da faculdade não temos noção de como administrar o negócio. A faculdade foca mais na parte teórica mesmo, mas sabemos que a parte prática é diferente, têm diversas surpresas e obstáculos que é impossível de prevermos durante a graduação. Por isso, é necessário sempre estar preparada para o que vier e nem sempre temos a resposta para os problemas de forma imediata (G5).

Como já mencionado anteriormente, 80% do fracasso das micro e pequenas empresas se deve à falta de planejamento estratégico (BRASIL et al., s/n). A falta de conhecimento dos gestores sobre este tipo de ferramenta de gestão (principalmente quando comparados à grandes empresas) é um problema recorrente enfrentado pelos gestores das MPEs (TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015). Outrossim, apesar de não terem sido diretamente perguntadas sobre a missão, visão, objetivos e valores da empresa, que compõe o planejamento estratégico, apenas G4 mencionou a missão de sua empresa, que é a de “destacar a beleza natural das pessoas”.

Outro dilema relatado nas entrevistas por G2, G4 e G5 é o da clientela ainda não consolidada *versus* o pouco recurso disponível para investir em ações de marketing. G4 afirma que “todas as colaboradoras [da clínica] ajudam a divulgar os serviços para cada cliente”, ao passo que G2 e G5 não citam ações específicas para a divulgação de suas clínicas, apostando na confiança das clientes sua maior fonte de propaganda, uma vez que boa parte de seus recursos são destinados para a compra de equipamentos e materiais utilizados nos procedimentos e na manutenção de suas clínicas.

Sobre as mudanças ocorridas desde o início das atividades, as respostas concentraram-se no apelo emocional, no sentido de muitas gestoras terem aberto mão de outras coisas para investirem no sonho de ter uma clínica de estética ou investido todas as reservas financeiras que possuíam (G1, G2 e G5), e no crescimento do número de serviços oferecidos e de clientes conquistados (G1, G2, G3 e G5). De modo específico, G1 relata que a maior mudança foi a troca da franquia por uma marca própria, citando que precisou pensar muito antes de tomar a decisão, uma vez que

Uma franquia custa em torno de R\$ 40.000,00, mais R\$ 3.000,00 mensais só para ter o nome da fachada. Eu não vi vantagem justamente pelo alto custo. Eu só comprei a franquia porque não entendia nada de gestão e esperava ter um apoio maior, mas não foi bem assim que aconteceu.

Ainda, a gestora afirma que não se arrepende da decisão, mesmo com o alto risco de não conseguir recuperar o valor desembolsado para pagar a multa e deixar a franquia.

Por outro lado e por estar há mais tempo estabelecida no mercado, G6 afirma que as maiores mudanças percebidas – além do crescimento estrutural e financeiro de sua clínica – são aquelas correspondente ao mercado, principalmente as relacionadas à concorrência e a crescente oferta de produtos e serviços de estéticas, demandando atualização constante por parte da equipe técnica. Ademais, G6 relata que quando abriu a clínica precisava buscar aperfeiçoamento em outra cidade, pois em Chapecó havia apenas uma escola de estética. Hoje em dia, a gestora afirma que “ficou muito mais fácil conseguir o aperfeiçoamento técnico, pois existem diversos tipos de cursos, workshops e treinamentos / o que não existia há 20 anos atrás”.

Especificamente tratando das motivações para a abertura da empresa, as entrevistadas foram perguntadas se acreditavam que seu empreendimento motivou-se por necessidade ou por oportunidade. As respostas foram, de modo geral, bastante heterogêneas: duas gestoras associaram uma necessidade com uma oportunidade (G1 e G3), duas gestoras identificaram oportunidades (G2 e G4) e as outras duas (G5 e G6) empreenderam por necessidade. Vale ressaltar que empreendedorismo por necessidade é aquele onde o indivíduo tem, como única saída para conseguir um emprego, a abertura do próprio negócio, ao passo que o empreendedorismo por oportunidade acontece quando o indivíduo identifica alguma oportunidade de mercado que o leva a abrir uma empresa (SARKAR, 2012).

Para G1, a motivação em empreender se deu tanto por necessidade, quanto por oportunidade. A entrevistada explica ao relatar que

A motivação aconteceu pelos dois fatores. Por necessidade, porque na área da estética e saúde a remuneração salarial é pouco, além da carga horária excessiva. Já trabalhei em farmácia e laboratório e nunca recebi o justo pelo trabalho realizado. E por oportunidade, pois a clínica estava à venda na época.

G3 também acredita que sua motivação se deu tanto por oportunidade, quanto por necessidade. A empreendedora afirma que “precisava complementar a renda que tinha com o emprego fixo no escritório” e que então quando apareceu a oportunidade de fazer o curso em estética decidiu arriscar para posteriormente abrir a clínica.

No caso de G4, a razão para empreender se deu por uma oportunidade de abrir a clínica, pois, segundo a gestora “a ideia sempre foi de ter uma clínica de estética”, apesar de relatar que “não teve nenhum planejamento estratégico ou plano de negócios para a abertura”. Para G2, a oportunidade de empreender surgiu quando conseguiu fazer o curso técnico em estética e poder deixar o emprego que possuía antes.

As entrevistadas G5 e G6 foram enfáticas ao afirmar que “precisava de uma fonte de renda” (G5) e “precisava de um trabalho para se sustentar” (G6), destacando em ambos os casos que conseguiram associar uma necessidade momentânea a algo que já tinham afinidade e que gostavam de fazer (trabalhar com estética e beleza).

#### 4.4 FATORES OPERACIONAIS E DE GESTÃO

De modo a compreender como se dá a gestão das clínicas consultadas, alguns aspectos organizacionais foram perguntados às gestoras, tais como o modo em que ocorre a seleção de fornecedores, se há fontes de investimento de terceiros, quem faz a gestão dos investimentos etc.

Quanto ao recrutamento de pessoal, o método de entrevista foi o mais citado (G1, G2, G5 e G6). Especificamente, G1 afirma que “as colaboradoras já trabalhavam antes de eu comprar a clínica, mas se caso tiver que contratar mão-de-obra, vai ser observando o perfil da profissional e a experiência através de entrevista e prova prática. No caso de G2 e G3, o recrutamento se dá pela divulgação da vaga na própria clínica, através de um cartaz (G2) ou nas mídias sociais, como o Facebook (G3). G4 e G5 afirmaram ter contratado os profissionais de estética por meio de indicação (E5 contratou a secretária por entrevista), enquanto G3 contratou a terapeuta e a massoterapeuta por meio de convite e contratou a nutricionista pela divulgação da vaga nas mídias sociais.

De modo geral, verifica-se que não há um padrão no método selecionado para contratar os profissionais, onde apenas G6, que possui maior experiência de mercado e gestão, afirmou contratar exclusivamente “por análise de currículo e posteriormente entrevistas”. Por serem Micro e Pequenas empresas, estas organizações não possuem uma estrutura hierárquica completa, tampouco dispõem de setores bem definidos, o que implica na falta de padronização dos processos de gestão (BAZERMAN; MOORE, 2014).

No que se refere à escolha dos fornecedores, os principais atributos são o preço – para os produtos de manutenção da clínicas (limpeza, escritório) e a qualidade, para os materiais utilizados nos procedimentos. A fidelidade estabelecida com os fornecedores também é destacada por G4 e G6.

No caso de E1, todos os produtos, “inclusive os cremes e equipamentos / são adquiridos pelo fator preço”, tendo este atributo como decisivo na hora da compra. A gestora também afirma que “uma cotação prévia é feita em todas as empresas do ramo, *pra* verificar se houve mudança nos preços e se dá *pra* trocar de fornecedor”. Na clínica da G2, as compras são divididas; ela afirma que

Os materiais para a parte de cabelo é a cabeleireira quem escolhe. Já a parte de procedimentos corporais e manicure eu que faço a escolha / os produtos e materiais são adquiridos pela qualidade, pois é isso que faz com que eu fidelize a minha cliente. Eu poderia reduzir os meus custos de materiais mas isso faria com que meu serviço perdesse a qualidade (G2).

G3 afirma comprar seus produtos “por qualidade e desconto do fornecedor”, mas enfatiza que preza primeiramente pela qualidade. G4 também cita o fornecedor como um dos fatores decisivos da compra. Sobre isso, G4 afirma:

Optamos pelo melhor fornecedor. Após este contato com o fornecedor normalmente não trocamos, justamente pela facilidade de negociação de pagamento, comodidade de pedidos e entregas, e também porque o fornecedor já conhece o material que utilizamos. Somo fiéis ao fornecedor. Acabamos criando um vínculo com o fornecedor (G4).

As gestoras G5 e G6 enaltecem a qualidade dos produtos como o principal fator de compra para a utilização nos procedimentos estéticos. Os demais materiais da clínica, como limpeza e escritório são comprados, em ambos os casos, por meio de pesquisa de preço.

Sobre as fontes de financiamento externas (empréstimos, financiamentos), apenas G1 relatou se utilizar de recursos de terceiros.

Quando eu comprei a clínica não tinha dinheiro para capital de giro. Com o empréstimo eu pago os salários das funcionárias, aluguel, materiais, a própria franquia que eu quitei em Janeiro, enfim, tudo. Na verdade, o que mais demandou que eu pedisse um empréstimo foi a situação que eu tive com a franquia, que eu quis sair. Isso gerou uma multa alta e eu precisei mudar todo a minha fachada, meu material de divulgação / por que a marca mudou, né? / eu tive que refazer tudo (G1).

Além disso, todas as gestoras entrevistadas afirmam serem responsáveis pela gestão financeira de seus negócios. Essa é uma situação positiva, pois a dificuldade de acesso ao crédito em decorrência da baixa credibilidade que as mulheres ainda enfrentam no mercado de negócios são alguns dos fatores mais citados dentre os desafios enfrentados pelas mulheres empreendedoras (SILVEIRA; GOUVÊA, 2008; EXAME, 2016; SEBRAE, 2018). Contudo, Farias (2013) menciona que o papel da gestão financeira é considerado delicado, pois envolve todo o patrimônio da empresa que, quando mal administrado, pode colocar tudo em risco.

Em função do estabelecimento de um relacionamento com o cliente, G1 e G2 se utilizam de mensagens eletrônicas, ligações e *mailing* para “manter o contato constantemente, deixar as clientes informadas das promoções” (G1). As fichas das clientes são a principal forma de auxílio no controle do contato, conforme relatam G3, G4, G5 e G6. Assim, G3 acredita que este contato frequente é importante para a construção de uma relação de confiança com as clientes, e afirma que

O contato é mantido com todas. Quando elas chegam na nossa clínica tornam-se amigas, então o contato é constante. As fichas também auxiliam no controle. A cliente acaba voltando porque conhece o serviço prestado pela confiança do atendimento e pelo comprometimento dos profissionais (G3).

Já G4 afirma que o contato é feito em períodos semestrais, onde no ato são ofertados novos serviços, promoções e condições diferenciadas, de acordo com a frequência em que cada cliente utiliza os procedimentos da clínica. A empreendedora complementa ao afirmar que tenta manter o contato com “todas as pessoas que entram na clínica e fazem algum procedimento”, mas que tem consciência de que não pode tratar todas da mesma forma, pois a frequência de utilização dos serviços é diferente para cada cliente.

G5 e G6 se utilizam exclusivamente das fichas manuais de anamnese (uma espécie de prontuário médico), onde a secretária entra em contato um tempo após a última visita à clínica para ofertar novos serviços ou até fazer pesquisas de satisfação com as clientes.

Para fazer as ações de marketing, todas as gestoras se utilizam, basicamente, de mídias sociais, citando o Instagram e o Facebook como as principais. G1 afirma que já fez propaganda em televisão e publicação em revistas, mas não deu um bom retorno. Ainda, segundo G1, “o

marketing boca a boca deu mais resultado. 60% dos clientes vêm por indicação e os outros 40% vêm por terem visto o conteúdo das mídias sociais”. Revistas e rádio também são meios utilizados para as ações de marketing, conforme relatam G3 e G6, além de que G4 e G5 contam com uma equipe terceirizada para cuidar do marketing de suas clínicas. Ademais, com exceção de G4 e G5, que terceirizam o serviço, todas as outras gestoras são as responsáveis pelas postagens nas mídias sociais e pelo acompanhamento do engajamento de suas publicações.

Ainda com relação ao marketing, todas as entrevistadas buscam tendências de mercado na Internet, em cursos (G2, G3, G6), congressos internacionais (G5, G6), pós-graduação (G2, G3), revistas (G3, G6) e redes sociais (G5).

Quando perguntadas sobre qual função toma a maior parte do tempo na empresa, a unanimidade das respostas cerceou-se no atendimento aos clientes, deixando as atividades gerenciais em segundo plano. Neste sentido, a administração do tempo dedicado à empresa é feito por meio de agendas, pessoais e de clientes. G1 afirma que

Não há definição de tempo para cada atividade. Trabalhamos com agenda, então o cliente em primeiro lugar, o tempo ocioso é destinado à pagar as contas, transações bancárias e demais tarefas. No inverno eu consigo me organizar, deixo as manhãs livres para me dedicar à parte administrativa.

G4 também afirma não haver um tempo definido para cada função, variando conforme a agenda. Dentre todas as entrevistadas, apenas G6 afirma ter estipulado um horário de trabalho, “que é a tarde até a noite” (G6), apesar de ainda atender algumas manhãs durante o verão. A empreendedora afirma ainda que com o passar dos anos percebeu que deveria dedicar-se mais à família, afirmando que

O tempo passa, os filhos crescem mas a empresa continua ali. Sinto que perdi muitos momentos importantes devido ao meu trabalho, por isso hoje estipulo um horário fixo e sigo a minha agenda. Minha família hoje vem em primeiro lugar, mas preciso ter tempo *pra* tudo (G6).

O relato de G6 vai ao encontro do que a literatura sobre empreendedorismo feminino mais enfatiza no que diz respeito aos desafios enfrentados pelas mulheres: a conciliação entre família e trabalho (DE ANDRADE, 2018). Pelo caráter histórico de dona de casa (GELAIN; OLIVEIRA, 2014), a maioria das responsabilidades domésticas ainda recai sobre as mulheres (ALPERSTEDT; FERREIRA; SERAFIM 2014). Ainda, o preconceito de gênero, esterótipos de inferioridade em relação aos homens e sobre a posição da mulher no mercado de trabalho

também configuram-se como aspectos contraproducentes em seu desempenho profissional (GEM, 2017).

Ao final do bloco de perguntas, as gestoras foram perguntadas sobre o quanto cresceram no último ano. Com exceção de G6 – que afirmou ter tido uma redução de 30% no faturamento da clínica, todas as demais relataram crescimentos que superaram os 50%.

G1 não soube precisar em números seu crescimento, afirmando apenas que “a empresa cresceu muito, deu um *“boom”* no último ano”. G2 citou um crescimento de 100%, ao passo que G3 reportou crescimento de 70% (o maior desde que abriu a clínica), G4 afirmou ter crescido 90% - resultantes de investimentos em marketing e equipamentos, e G5 afirmou ter crescido “pelo menos 50%”. Os dados positivos de crescimento refletem as projeções para o mercado da beleza no Brasil em 2018, onde é previsto um aumento de 7,5% com relação a 2017, superando os R\$118 bilhões de reais em faturamento (VALOR ECONÔMICO, 2017), sendo que ainda em 2016 o Brasil já se configurava como o maior consumidor de produtos de estética, perfumaria e higiene pessoal do mundo, com 7,1% do consumo mundial (ABIHPEC, 2016).

#### 4.5 O PROCESSO DECISÓRIO

No último bloco de perguntas foram perguntados aspectos ligados à tomada de decisão na gestão das clínicas de estética estudadas. De modo a não tendenciar as respostas e obter relatos mais próximos à realidade vivida pelas gestoras, não foi feita nenhuma explicação prévia acerca do que é o processo decisório e suas características. Todas as respostas indicam que o processo de tomada de decisão das organizações-alvo do estudo é bastante simplificados e centrados na proprietária da empresa.

Na pergunta “como as decisões são tomadas e efetivadas dentro da organização?”, as respondentes ativeram-se em afirmar que as decisões finais são tomadas por elas mesmas, mas que são previamente discutidas com o restante da equipe ou com o marido, no caso de G1 e G5. G4 complementa afirmando que

As questões referentes à clínica são analisadas juntamente com toda a equipe. A iniciativa vem sempre pela outra sócia e depois marcamos uma reunião para discutir. Inclusive, são realizadas reuniões semanais para a definição de metas. “A gente” percebeu que essas reuniões ajudam a organizar melhor o que vamos precisar decidir com prioridade, *pra* não termos surpresas depois. Tem funcionado muito bem (G4).

G3 e G6 são enfáticas ao responderem “as decisões são tomadas apenas por mim”, onde G3 também afirma fazer sozinha a análise de qualquer investimento para a clínica porque alugou a sala para as outras profissionais que atuam junto dela, ao passo que G6 afirma conversar com a equipe primeiramente, mesmo que a decisão final seja tomada por ela. No caso de G1, G4 e G5, ambas contam com a ajuda de algum colaborador da clínica (G1, G4) ou do próprio marido (G1, G5). Destarte, G1 afirma que

Na parte dos processos administrativos sou eu quem decido e realizo a execução ou compra. Algumas coisas eu peço a opinião do meu esposo. Sobre os clientes e serviços eu procuro dialogar com os colaboradores, principalmente com a fisioterapeuta da clínica, que é meu braço direito e também tem conhecimento por estar a muito tempo aqui dentro e conhecer bem os clientes.

Já G5 afirma que analisa conjuntamente todas as decisões unicamente com o esposo. Isto ocorre pelo fato de ter apenas mais uma colaboradora (secretária) em sua clínica e que “cuida estritamente da agenda”, não influenciando nas decisões administrativas. Portanto, a “confiança incondicional” que G5 relata ter no marido é considerada suficiente para ter a opinião de outra pessoa. Ainda, a gestora complementa afirmando que o marido

Dá muita força, porque ele me ajuda a arriscar e me incentiva bastante. Isso faz com que eu me sinta mais segura / eu sou independente financeiramente hoje em dia / mas isso [a opinião e incentivo do marido] *ajuda* bastante. Temos uma relação de troca, ele ajuda nas minhas coisas e eu ajudo ele nas dele (G5).

Com base nos relatos da pergunta que busca entender como são tomadas e efetivadas as decisões na empresa, verifica-se o papel das gestoras como sendo o centro das decisões. Apesar de contarem com uma equipe que as auxilia e colabora na discussão, a decisão final sempre é tomada pelas proprietárias.

Isto reflete o exposto por Padoveze e Martins (2014, p. 29), quando listam o “poder decisório centralizado” como característica das micro e pequenas empresas e também como um dos maiores desafios na gestão destas. Além disso, os relatos vão ao encontro das especificidades na gestão de MPEs propostas por Leone (1999, p. 92 apud ESCRIVÃO FILHO, 2006, p. 127), onde o autor trata das “especificidades decisórias”, mencionando fatores como tomada de decisão baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário/dirigente, decisões tomadas com base nos valores pessoais do dirigente, e poder de decisão localizado e centrado no dono da empresa.

Como o processo decisório tem, inerentemente, dados e informações como elementos que embasam e complementam a otimização da decisão (MORITZ; PEREIRA, 2015), foi

perguntado às gestoras se estas faziam o armazenamento de dados internos e externos em algum banco de dados. G2, G3 e G6 afirmaram se utilizarem apenas de registros e fichas manuais. G3 justifica o uso de ficha manuais afirmando equivocadamente que a “empresa é muito pequena ainda para ter um sistema”.

Nas clínicas onde os dados são armazenados de forma computadorizada, isto é feito de diversas formas. G1 cita um sistema de planilhas para gerenciar as informações de clientes, horários, procedimentos etc., enquanto na parte financeira tem um sistema desenvolvido por um terceiro especialmente para sua clínica. Neste sentido, G4 também afirma possuir um sistema próprio para clínicas de estética e também se utiliza de planilhas para armazenar alguns dados; G5 cita que pretende adquirir em breve um sistema para gerenciar todas as informações da empresa e das clientes, mas que por enquanto utiliza apenas planilhas eletrônicas.

Curiosamente, a gestora com maior tempo de mercado e com a clínica que dispõem da maior estrutura dentre as clínicas estudadas (G6) afirma não possuir nenhum sistema de gestão. Sobre isso, Porto e Magalhães (2014, p. 93) afirmam que a gestão e estruturação da informação dentro da empresa “são premissas para obter o resultado de um modelo para a tomada de decisão”, sendo que a falta de tal gestão implica em perda de informações que podem ser importantes para a definição de estratégias.

Moritz e Pereira (2015) citam que além da informação, a comunicação também é uma variável inerente ao processo decisório. Deste modo, foi perguntado às gestoras se existia um canal de comunicação estabelecido entre os colaboradores e a responsável pela tomada da decisão final.

Com exceção de G5, que afirma realizar reuniões semanais e registrá-las em atas, as demais gestoras não fazem reuniões e discutem os problemas e assuntos da clínica de forma informal. Sobre isso, G1 afirma que “quando estamos com tempo livre conversamos, mas é algo bem informal, conversa de corredor mesmo”, e G6 cita que só procura fazer reuniões “quando acontecem os problemas”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, são expostas as considerações finais dos resultados, além de serem apontadas as limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo decisório de micro e pequenas empresas que atuam no mercado da beleza em Chapecó – SC, geridas por mulheres, especificamente em clínicas de estética. Para o desenvolvimento do estudo, foram selecionadas, por conveniência, seis clínicas de estética do município.

Por meio da pesquisa bibliográfica, pode-se aprofundar as informações sobre a origem histórica, os conceitos e a situação atual do empreendedorismo no Brasil, bem como a situação das mulheres gestoras e seus desafios com relação ao mercado de trabalho, além de trazer dados sobre o mercado da beleza no país. Além disso, foi possível identificar aspectos específicos da gestão de micro e pequenas empresas (foco deste estudo) e quais os maiores desafios e obstáculos que existem na gestão deste tipo de empresa.

Posteriormente, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas desenvolvidas sob a luz dos conceitos obtidos da pesquisa bibliográfica, foi possível identificar o perfil das gestoras, as características das empresas e analisar como o processo decisório é desenvolvido nessas empresas. Vale ressaltar que todas as clínicas estudadas são geridas por mulheres e classificam-se como micro ou pequenas empresas.

Quanto ao perfil das entrevistadas, estas possuem entre 25 e 50 anos, com o grau de escolaridade, em sua maioria, de ensino superior completo (com exceção de G6), com 1 a 20 anos de experiência no ramo de estética e cargos de biomédicas, esteticistas ou enfermeiras esteticistas. No que se refere às clínicas, estas são estabelecimentos compostos por entre 02 e 12 colaboradores, incluindo as gestoras. Em todas são ofertados diversos serviços e procedimentos de estética e bem-estar, com a clientela formada majoritariamente por mulheres de todas as idades.

Apesar de não ter uma pergunta diretamente relacionada a isto, todas as gestoras demonstraram não ter problemas – hoje em dia – em conciliar a vida pessoal e a vida profissional. A exemplo disso, tem-se a situação de G1 e G4, que contam com a ajuda do marido nas decisões da clínica e G6, quando afirma que atualmente consegue estipular um horário fixo de trabalho para resolver questões administrativas e fazer atendimentos, além de poder priorizar a família. A dificuldade em compatibilizar a carreira profissional e a vida pessoal das mulheres empreendedoras é um dos maiores desafios enfrentados (EXAME, 2016; GELAIN; OLIVEIRA, 2014) e o relato das entrevistadas é um ponto positivo neste sentido.

De forma geral, foi possível verificar que os motivos que levaram as gestoras à empreender misturam situações tanto de necessidade, quanto de oportunidade, ou um misto das duas. Das seis entrevistadas, duas afirmaram ter empreendido associando uma necessidade com uma oportunidade (G1 e G3), duas empreenderam a partir de uma necessidade (G5 e G6) e as outras duas partiram da identificação de uma oportunidade (G2 e G4).

Os maiores desafios enfrentados pelas gestoras e que foram reportados nas entrevistas centraram-se em tornar seus empreendimentos conhecidos na cidade, conquistar a confiança dos clientes, lidar com a concorrência e encarar os altos custos de investimento em equipamentos de qualidade. Além disso, a falta de formação em áreas de gestão também foi citada como um desafio que atrapalha o desempenho da empresa.

Quanto aos aspectos operacionais na gestão das clínicas estudadas, pode-se perceber que toda a gestão é centrada na proprietária e, neste caso, gestora. Esta é uma das características mais marcantes das micro e pequenas empresas, segundo Padoveze e Martins (2014, p. 29). Além de desenvolver atividades administrativas (contratação de fornecedores, pesquisa de preços, gestão financeira, ações de marketing), todas as gestoras entrevistadas também atendem os clientes e realizam procedimentos, recaindo sobre outra característica de MPE's citada por Padoveze e Martins (2014), onde o proprietário da micro ou pequena empresa também é parte da mão-de-obra, devido à estrutura reduzida da empresa.

No que tange o processo decisório das empresas-alvo do estudo, foi possível constatar que em nenhum dos empreendimentos existe um modelo bem estruturado de tomada de decisão, tampouco ferramentas que auxiliam na gestão. Todas as decisões gerenciais centram-se nas proprietárias das clínicas e as informações utilizadas provém de dados, em sua maioria, manualmente registrados. Além disso, a falta de planejamento estratégico em todas as empresas consultadas (inclusive na clínica de G6, que existe há mais de 12 anos) é um fator preocupante, pois essa é uma ferramenta valiosa na gestão de uma organização. Com relação a isto, apenas G4 afirmou fazer reuniões e traçar metas semanais com toda sua equipe.

No que diz respeito às tecnologias utilizadas na gestão das clínicas, nem todas as gestoras citaram a utilização de planilhas ou sistemas de gestão específicos, o que caracteriza como uma situação preocupante, dado o contexto de globalização e informatização que se vive atualmente.

Com relação às limitações do trabalho, algumas questões puderam ser identificadas. A falta de disponibilidade ou interesse de mais gestores de clínicas de estética na cidade de Chapecó – SC impossibilitaram ter uma visão mais completa da situação destas empresas no município. Das 24 clínicas listadas pelo buscador Google, apenas seis aceitaram participaram

da pesquisa, representando apenas 25% do total de estabelecimentos passíveis de serem estudados. Ademais, a falta de conhecimento técnico em Administração por parte das gestoras também dificultou a profundidade das respostas, pois a maioria não tem conhecimento sobre a área e não pode informar com maiores detalhes e propriedade dados sobre o gerenciamento das clínicas.

Quanto às sugestões de estudos futuros, um estudo utilizando técnicas de coleta de dados quantitativas é válido para que mais tipos de análise possam ser feitas. Como um dos maiores limitadores do estudo foi a indisponibilidade de responder à entrevista, devido ao tempo mais prolongado ou exposição causada, um questionário pode caracterizar-se como um bom método de coleta de dados, principalmente para fazer um levantamento do perfil geral dos gestores e das clínicas.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 9 ed. Porto Alegre: Brookman, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS – ABIHPEC. **Setor de higiene e beleza cresce 11% em 2014**. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/2015/04/setor-de-higiene-e-beleza-cresce-11-em-2014/>>. Acesso em: 03 Fev. de 2018.

\_\_\_\_\_. **Panorama do setor de HPPC: 2016**. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/2016-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGU%C3%8AS-14jun2016.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Panorama do setor de HPPC: 2017**. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2017/>>. Acesso em: 18 Abr. 2018.

ABREU, Lucijane Monteiro de et al. Escolha de um programa de controle da qualidade da água para consumo humano: aplicação do Método AHP. **Rev. bras. eng. agríc. ambient.**, Campina Grande, v. 4, n. 2, p. 257-262, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-43662000000200021&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-43662000000200021&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 01 mai. 2018.

ALPERSTEDT, Graziela Dias; FERREIRA, Juliane Borges; SERAFIM, Maurício Custódio. Empreendedorismo Feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 221 - 234, dez. 2014. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n40p221>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

AMORIM, Rosane Oliveira; BATISTA, Luiz Eduardo. Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento. **Núcleo de Pesquisa da Finan.**, v. 3, n. 3, p. 1-14, 2012.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BARROS, Aidil de Jesus Paes, LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: Propostas metodológicas**. 21 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2 ed. 3. Reimp.: São Paulo: Atlas, 2010.

BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don. **Processo Decisório**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual do empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1. ed. – 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

BEUREN, Ilse Maria Ilse. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas SA, 2013.

BOFF, Gabriel Rudi. **Instrumento de análise para segmentação de mercado LGBT: uma proposta com a inclusão das variáveis de identidade de gênero e orientação sexual.** 2017, 166 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2017).

BOM ANGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003- 4ª reimpressão.

BRASIL, Ângela de Souza et al. Planejamento estratégico e sua importância na microempresa. **Revista Conexão Eletrônica.** Três Lagoas, v. 12, n. 1, 2015.

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 2006.

CARAVANTES, Geraldo; PANNON, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. **Administração: teorias e processo.** São Paulo: Pearson, 2005, p.572.

CERTO, Samuel C. Tomada de decisões. In: \_\_\_\_\_. **Administração moderna.** 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005. cap. 7, p. 123-145.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor.** 3 ed. São Paulo, Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 630 p.

CRUZ, Eduardo Picanço. **O processo decisório nas organizações.** Curitiba: InterSaberes, 2014.

DAFT, Richard L. **Administração.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DIÁRIO COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇOS – DCI. **Mercado de beleza e estética estimula avanço da indústria de equipamentos.** Disponível em: <<https://www.dci.com.br/industria/mercado-de-beleza-e-estetica-estimula-avanco-da-industria-de-equipamentos-1.681971>>. Acesso em: 16 abr. 2018.

DE ANDRADE, Jéssica Suellen Mello et al. Empreendedorismo feminino no segmento de estética e beleza: um estudo à luz da teoria de David McClelland. **Id on Line Rev. Multidisciplinar de Psicologia,** v. 12, n. 39, p. 489-504, 2018.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira -** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DIÁRIO COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇOS. **Mercado de beleza e estética estimula avanço da indústria de equipamentos.** Disponível em: <<https://www.dci.com.br/industria/mercado-de-beleza-e-estetica-estimula-avanco-da-industria-de-equipamentos-1.68197>>. Acesos em: 15 abr. 2018.

DOLABELA, Fernando. **Empreendedorismo, A viagem do sonho: Como se preparar para ser um empreendedor.** Brasília: Agência de Educação para o desenvolvimento. 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DUTRA A. S; MACHADO D.A.J; RATHMANN R. **Alianças estratégicas e visão baseada em recursos: Um enfoque sistêmico do processo de tomada de decisão nas propriedades**. 2008. Rio Branco -Acre. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional**. 2006. 174 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

EXAME. **MEIs do mercado de beleza crescem 567% em 5 anos**. 2015. Disponível: <<https://exame.abril.com.br/pme/meis-do-mercado-de-beleza-crescem-567-em-5-anos/>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Os principais desafios para mulheres empreendedoras**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-desafios-da-mulher-empresaria,e74ab85844cb5510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

FARAH et al. O empreendedor. In: FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly;

FARIAS, Cláudio V. S. **Técnico em administração: gestão e negócios**, organizador. Porto Alegre: Bookman, 2013.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005. 264.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias atuais: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando A. **Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, H.; KLADIS, C.M. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**. Rio de Janeiro, ano 2, n.08, mar. 1995. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/21117515-O-processo-decisorio-modelos-e-dificuldades.html>>. Acesso em 10 de outubro de 2017.

GARUFFE, Ana Flávia Faria; SANTOS, Marco Henrique Cinachi dos; MARIANO, Tuany dos Santos. **Os desafios na gestão das micro e pequenas empresas familiares**. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/handle/123456789/557>>. Acesso em: 16 Abr. 2018.

GELAIN, Isabelli Anizelli; OLIVEIRA, Edi Carlos. A vaidade feminina enquanto nicho de mercado: uma análise da mulher empreendedora pela oportunidade e exploração do segmento de salão de beleza. **Caderno da Administração**, v. 22, n. 2, p. 31-46, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Método e Técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas. 1999.

GIMENEZ, Fernando. **O estrategista na pequena empresa**. S/N: Maringá, 2000.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Economy profiles: Brazil**. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/>. Acesso em: 13 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo no Brasil**: 2016. Curitiba: IBQP, 2017. Disponível em: <<http://gemconsortium.org/country-profile/46>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

GOMES, Almiralva Ferraz. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista-BA. **Revista Alcance**, v. 11, n. 2, p. 207-226, 2004.

MOREIRA-GUEDES, Bruno; MAIA, Fabrício Simplício. Racionalidade limitada e processo decisório: uma análise à luz do filme “Doze homens e uma sentença”. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Chapecó**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/chapeco/panorama>>. Acesso em: 12 Jan. 2018.

JONATHAN, Eva G.. Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder. **Psicol. clin.**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 65-85, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-56652011000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-56652011000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 22 Abr. 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo, 2010.

LEI GERAL. **O que é a Lei Geral**. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/o-site/o-que-e-a-lei-geral>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LENZI, Fernando César. **A Nova Geração de Empreendedores**: guia para elaboração de um plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2009.

LUCIDCHART. **O que é um diagrama de árvore de decisão?**. Disponível em: <<https://www.lucidchart.com/pages/pt/tudo-sobre-%C3%A1rvores-de-decis%C3%A3o>>. Acesso em: 28 abr. 2018.

LUPPE, Marcos Roberto; ANGELO, Claudio Felisoni de. As decisões de consumo e a heurística da ancoragem: uma análise da racionalidade do processo de escolha. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 11, n. 6, p. 81-106, Dez. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712010000600006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712010000600006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 30 abr. 2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONDES, Luciana Passos (Orgs.). **Empreendedorismo estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2009. Cap. 1. p. 01-13.

MARINS, Cristiano Souza; SOUZA, Daniela de Oliveira; BARROS, Magno da Silva. O uso do método de análise hierárquica (AHP) na tomada de decisões gerenciais: um estudo de caso. **XLI SBPO**, v. 1, 2009.

MARTINS, Cristina; Venâncio, Daniella Macedo; Silveira Fiates, Gabriela Gonçalves. **Gestão de serviços em salões de beleza: do diagnóstico à melhoria de qualidade**. GEPROS: Gestão de produções, operações e sistemas. Bauru, 2014.

MATOS, Diana Macêdo; MOURA, Heber José de. Proposta de um modelo para determinação do custo de capital baseado em análise hierárquica. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 119-139, Dez. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000400007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 01 mai. 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7 ed. 3 reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDONCA, Cláudio Márcio Campos de et al. Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 443-468, Abr. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122013000200008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000200008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 13 Abr. 2018.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **A importância do setor terciário**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/402-a-importancia-do-setor-terciario>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração – UFSC, 2015.

OLIVEIRA FILHO, João Bento de. **Empreendedorismo**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração – UFSC, 2010.

OLIVEIRA, Sonia Regina Martins de; SIMONETTI, Vera Maria Medina. Intuição e percepção no processo decisório de microempresa. **Revista Da Micro e Pequena Empresa**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 52-66, jan. 2011. ISSN 1982-2537. Disponível em: <<http://faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/77>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís; MARTINS, Miltes Angelita M. **Contabilidade e gestão para micro e pequenas empresas**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

PORTO, Renata Maria Abrantes Baracho; MAGALHÃES, Amarildo Martins de. Gestão da informação como suporte à redução de incerteza no processo decisório: estudo de caso do instituto federal de minas gerais - IFMG. **Informação & Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 81-95, 2014. Disponível em: <[http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/\\_repositorio/2015/12/pdf\\_ff5c8ddc3a\\_0000016356.pdf](http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/_repositorio/2015/12/pdf_ff5c8ddc3a_0000016356.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2018.

PRÊVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Organização, processos e tomada de decisão**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração – UFSC: [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

RIBEIRO, Roberto Rivelino Martins; LEITE, Rita Mata; CROZATTI, Jaime. A racionalidade e processo decisório: algumas reflexões teóricas. **Enfoque**, v. 25, n. 1, jan-abr, p. 15-24, 2006.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010, p.633.

SAMPAIO, Rodrigo P. A. de; FERREIRA, Ricardo Franklin. Beleza, identidade e mercado. **Psicologia em revista**, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 120-140, abr. 2009 . Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682009000100008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682009000100008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 23 Abr. 2018.

SANTOS, Adelcio M.; ACOSTA, Alexandre. **Empreendedorismo: Teoria e Prática**. Caçador (SC): UNIARP, 2011.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SBICCA, Adriana. Heurísticas no estudo das decisões econômicas: contribuições de Herbert Simon, Daniel Kahneman e Amos Tversky. **Estud. Econ.**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 579-603, Set. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-41612014000300006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-41612014000300006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 02 mai. 2018.

SCHERMERHORN, Jr, Jahn R. **Administração**. Rio de Janeiro: LCT, 2007.

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 13, n. 3, p. 450-467, set. 2009. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65522009000300007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522009000300007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 20 abr. 2018.

Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **Boletim tendências:** mercado de beleza. 2015. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/boletim-divulgatendencias-e-oportunidades-nos-negocios-de-beleza/>>. Acesso em: 21 Abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Mulheres elevam escolaridade do empreendedorismo brasileiro.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/mulheres-elevam-escolaridade-do-empreendedorismo-brasileiro,f0e86d9cee1ab410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Os desafios da mulher empreendedora.** 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-desafios-da-mulher-empreendedora,e74ab85844cb5510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Os donos de negócio no Brasil: análise por sexo (2001 a 2014).** 2016. Disponível em: <<http://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml?id=7479>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Perfil dos empreendedores.** Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/perfil-dos-empresarios/#idade>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório especial:** os negócios promissores em 2018. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD)>. Acesso em: 21 abr. 2018.

SEVERIANO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVEIRA, Amélia; GOUVÊA, Anna Beatriz Cautela Tvrzka de. Empreendedorismo feminino: mulheres gerentes de empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 7, n. 3, jul-set, 2008, p. 124-138. Universidade FUMEC, Minas Gerais, Brasil.

SIMON, Herbert. **A capacidade de Decisão e Liderança.** Fundo de Cultura, 1963.

SLACK, Negel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Natália da Costa et al. Modelo de classificação de processos erosivos lineares ao longo de ferrovias através de algoritmo de árvore de decisão e geotecnologias. **Bol. Ciênc. Geod.**, Curitiba, v. 23, n. 1, p. 72-86, Mar. 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1982-21702017000100072&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-21702017000100072&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 01 mai. 2018.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, v. 1, n. 1, 2015.

TERRA. **Mercado da beleza brasileiro tem alto potencial de crescimento e demanda de novos produtos e serviços**. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/mercado-da-beleza-brasileiro-tem-alto-potencial-de-crescimento-e-demanda-de-novos-produtos-e-servicos,b0b701a05402dcd7254fc9f667c83e4v7m6elx5.html>>. Acesso em: 20 Abr. 2018.

TONETTO, Leandro Miletto et al. O papel das heurísticas sem julgamento e na tomada de decisão sob incerteza. **Estud. psicol.** (Campinas), Campinas, v. 23, n. 2, p. 181-189, junho de 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-166X2006000200008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2006000200008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 02 mai. 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing estratégico no Brasil: teoria e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.

VALOR ECONÔMICO. **Setor de beleza prevê crescimento em 2018, mas se mantém cauteloso**. 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/5239541/setor-de-beleza-preve-crescimento-em-2018-mas-se-mantem-cauteloso>>. Acesso em: 21 Abr. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Universidade Federal da Fronteira Sul**  
**Curso de Administração**  
**Campus Chapecó**

Título da pesquisa: Processo decisório no mercado da beleza: um estudo multicasos em micro e pequenas empresas de estética geridas por mulheres.

Pesquisadora: Natana Macarini Biffi.

Orientador da Pesquisa: Dr. Fabrício Simplício Maia.

**Consentimento livre e esclarecido**

Eu, ..... informo que fui esclarecido(a), de forma clara e detalhada, livre de qualquer forma de constrangimento ou coerção, que a pesquisa intitulada “Processo decisório no mercado da beleza: um estudo multicasos em micro e pequenas empresas de estética geridas por mulheres”, tem como objetivo analisar o processo decisório de micro e pequenas empresas que atuam no mercado da beleza em Chapecó – SC, geridas por mulheres.

A técnica da coleta de dados será através de entrevista, a ser gravada para transcrição da conversa, contudo, somente o pesquisador e seu orientador terão acesso à íntegra das gravações, ou respostas escritas.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida em sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora Natana Macarini Biffi, no Fone (49) 988187098 ou pela entidade responsável – Comitê de Ética – CE da Universidade Federal da Fronteira Sul, Fone: (49) 20496402.

Atenciosamente

---

Pesquisadora

---

Professor orientador

---

Participante

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Chapecó, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Esta entrevista tem como objetivo obter dados para o Trabalho de Conclusão do Curso em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul. A finalidade central consiste em discutir as características do processo decisório das empresas que atuam na indústria da beleza situadas no município de Chapecó – SC e que são geridas por mulheres.

### **Identificação dos empreendimentos estudados (dados restritos à pesquisadora).**

#### **1- Identificação do Empreendimento:**

Nome da Empresa:

Endereço:

E-mail:

Telefone de Contato:

#### **I - IDENTIFICAÇÃO DA GESTORA DA EMPRESA:**

Idade:

Estado Civil:

Escolaridade:

Qual o seu cargo na empresa?

#### **II – PROCESSO EMPREENDEDOR**

- 1) Conte-me um pouco sobre sua história e da empresa:
- 2) Como a empresa foi fundada? Há quanto tempo exerce sua função?
- 3) Quais foram os principais desafios e conquistas no longo do tempo?
- 4) Quais foram as mudanças mais importantes? Como aconteceram?
- 5) Qual foi a razão/motivo que te levou a abrir a empresa?

#### **III – FATORES OPERACIONAIS E DE GESTÃO:**

- 1) Quantas pessoas compõem a equipe de trabalho?
- 2) Como é feito o processo de recrutamento de colaboradores?
- 3) Quais os serviços oferecidos na clínica de estética?
- 4) A empresa recorre a algum tipo de empréstimo? Aonde investe?
- 5) Quem faz a gestão dos investimentos?
- 6) Quem é o seu público alvo?

- 7) Como é feita a escolha dos fornecedores?
- 8) Existe um mapeamento e uma manutenção dos clientes?
- 9) Onde você busca informações sobre tendências de mercado?
- 10) Existe um mapeamento e uma manutenção dos clientes?
- 11) Você consegue me falar o quanto a empresa cresceu no último ano?

#### **IV – O PROCESSO DECISÓRIO**

- 1) Como as decisões são tomadas dentro da organização? Como são efetivadas estas decisões?
- 2) As decisões dentro da organização são tomadas individualmente ou em equipe?
- 3) Existe um banco de dados na empresa que armazene dados internos e externos?
- 4) Existe um canal de comunicação direto entre os colaboradores e os tomadores de decisões?
- 5) Comente sobre o uso de tecnologias no desempenho das atividades e no gerenciamento da clínica.
- 6) A maior parte do seu tempo é dedicado a qual função dentro da empresa?
- 7) Como você administra o tempo dedicado à empresa?

**Obrigado (a) pela participação!**