



Gestão Empreendedora Feminina no Ambiente Organizacional da Rede de Varejo e Lojas Magazine Luiza

Orientanda: Valquíria dos Santos Torquato - valquiriatorquato@outlook.com
Orientador: Prof. Dr. Edson Arlindo Silva – edsonasilva@ufu.br

Resumo

O presente estudo teve como objetivo principal compreender a gestão empreendedora feminina à frente de um negócio de sucesso. Especificamente pretendeu-se conhecer o perfil e as características empreendedoras da empresária Luiza Trajano, diretora executiva da Rede de Lojas e Varejo Magazine Luiza, tendo em vista as principais práticas de gestão empreendedora da empresária ao longo da história e consolidação do empreendimento por ela constituído. Por meio da Pesquisa Documental foi possível conhecer um pouco da história e da dinâmica de trabalho da empreendedora Luiza Trajano, bem como sua trajetória de sucesso e de posturas promissoras frente ao mundo empresarial, o que a fez ser reconhecida nacional e internacionalmente. Na ausência de uma entrevista direta com a empreendedora Luiza Trajano, optou-se por realizar uma entrevista semiestruturada com uma de suas principais gestoras, que forneceu informações significativas sobre o perfil da empresária e suas habilidades de gestão. Os resultados relevantes da pesquisa apontam para dois aspectos abrangentes, quais sejam: o primeiro, consiste em revelar as decisões arriscadas, mas calculadas da empresária no sentido de dinamizar os negócios da empresa; o segundo aspecto mostra habilidades conceituais, humanas e técnicas para se relacionar com pessoas e empresas em prol do crescimento sustentado dos negócios da Rede de Lojas e Varejo Magazine Luiza. As conclusões encontradas trazem à tona exemplos de coragem, de desafios e de superação da empreendedora para alavancar os negócios da empresa e torná-los mais competitivos, atrativos e repletos de diferenciais que buscam romper com a gestão tradicional de se fazer negócios. Notadamente as limitações do presente estudo apontam para a necessidade de se fazer futuras pesquisas sobre a empreendedora Luiza Trajano no sentido de melhor aprofundar as informações sobre suas práticas de gestão, consideradas por alguns autores discutidos neste estudo como práticas ousadas, agregadoras de valor, inovadoras e proativas.

Palavras-Chave: Gestão; Empreendedorismo Feminino; Magazine Luiza.

1. Introdução

Segundo Boscarin, Grzybovski e Migott (2002) é perceptível o aumento da participação feminina no mercado de trabalho. A sociedade empresarial vivencia um momento de transição, de um modo de produção industrial para um modo de produção ancorado na informação e no conhecimento, com crescimento da participação de mulheres no mercado de trabalho. A partir da interpretação de dados revelados na pesquisa do Programa Nacional Por Amostra de Domicílio (PNAD), realizada no ano de

2003, constatou-se que a taxa de atividade feminina se elevou de 32,9% para 46,6% entre os anos de 1981 a 2002. Possuindo características que cultivam valores, como a honestidade, a estima do ser humano e o companheirismo fundamentado na sensibilidade e na capacidade de contornar conflitos devido ao estilo peculiar de gerir pessoas de acordo com Mattos (2009).

Com isso o mercado atual encontra-se mais aberto à ocupação feminina de cargos estratégicos e executivos dentro das empresas. Para Mattos (2009), as organizações, numa perspectiva sistêmica, mantêm permanente interação com essa evolução social. Mudanças tanto no modo de vida familiar quanto na sociedade de maneira geral demonstram que o público feminino ganhou seu espaço.

Nesse sentido, a mesma pesquisa PNAD (2003) teve como propósito demonstrar como as mulheres atuantes em diversos segmentos e organizações estão conseguindo obter sucesso à frente da direção de grandes empresas, bem como buscar identificar o modo de gestão e estilo de trabalho ao ocupar cargos de liderança. Este estudo foi desenvolvido e fundamentado com base em artigos, revistas e mídias sociais, sobre a vida de uma mulher que a frente de seu empreendimento obteve grande sucesso no mercado e hoje é dona da segunda maior rede de lojas e varejo do Brasil (SANDBERG, 2013).

Ao se estudar o perfil de liderança das mulheres em cargos executivos e em diversos segmentos empresariais Gomes (2005) afirma que, no tocante a participação da mulher como empresária, o Brasil mantém uma posição de destaque, com participação de 42% do total, que está acima da média mundial que é de 32,9%.

A Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2001) destaca que a dimensão de gênero merece uma atenção especial, ainda mais diante da evidência de que mulheres estão começando novos negócios em um ritmo rápido e expandindo seus negócios em inúmeros países. Nesse contexto, a presente pesquisa possuiu como objetivo geral compreender a gestão feminina à frente de um negócio de sucesso, especificamente pretendeu-se: i) conhecer o diferencial da empreendedora Luiza tendo em vista seu perfil e suas características empresariais; ii). Analisar as principais práticas de gestão empreendedora da empresária Luiza.

Apesar dos avanços ocorridos nas últimas décadas em relação à inserção das mulheres que ocupam cargos gerenciais nas empresas, o preconceito e a discriminação ainda são grandes barreiras à presença feminina no mercado de trabalho e na gestão de negócios em diversos segmentos e áreas de atuação, como destacado nos estudos de Boscarin, Grzybovski e Migott (2002). Diante do exposto emerge o problema de pesquisa: Que características presentes na gestão empreendedora do Magazine Luiza contribuíram para dinamizar e inovar os negócios do Grupo?

A realização deste trabalho foi motivada pela importância de avaliar a capacidade de gestão de uma mulher que é reconhecida no mercado brasileiro e internacional. Em tese o exemplo da empresária Luiza Helena Trajano é direcionado a mulheres empreendedoras do século XXI, que pensam, trabalham e ultrapassam barreiras e chegam a cargos de importância tanto em grandes organizações como em seus próprios empreendimentos. A partir do que foi apresentado, o presente estudo buscou conhecer mais sobre a empreendedora Luiza Helena Trajano, ex. diretora executiva da Rede de Lojas e Varejo Magazine Luiza, Segundo a revista [Forbes](#) (2013), hoje, 14% dos presidentes das grandes companhias com operação no Brasil são [mulheres](#). Esta empresária começou a empreender numa época em que as mulheres tinham que ser apenas dedicadas ao lar e a família, tornando-se há algum tempo exemplo por pensar e agir à frente de sua época, assumindo os negócios da família e de forma a concentrar esforços para alcançar o sucesso.

2. Fundamentação Teórica

Nesta seção apresentam-se os elementos da Fundamentação Teórica que neste estudo se desenvolveram e foram discutidos criticamente tendo em vista a complexidade em torno do tema “Empreendedorismo”. Para dar conta de compreender a forma de gestão empreendedora no âmbito da Rede Magazine Luiza, da relação entre “Mercado de Trabalho e Participação Feminina”, optou-se por teorias e casos empíricos que analisaram o perfil empreendedor e as formas de gestão em empresas atuantes em diversos segmentos de mercado.

2.1. Empreendedorismo

Para autores clássicos como Schumpeter (1984) e Drucker (1986), o empreendedorismo está intimamente relacionado ao conceito de inovação.

De acordo com os estudos de Fillion (2000) e Baggio e Baggio (2015) há duas principais teorias para estudar e compreender o empreendedorismo: a teoria econômica, ou schumpeteriana, e a teoria comportamentalista. Neste estudo predominou a vertente comportamentalista.

Quanto à teoria econômica, tem-se como principais expoentes Richard Cantillon, Jean Baptiste Say e Joseph Schumpeter. Sob a perspectiva econômica, o termo empreendedorismo tende a observação do lucro e inovação. Cantillon (1755) e Say (1803) teriam sido os primeiros a reconhecer a figura do empreendedor. Para Cantillon (1755), o empresário era o responsável por todo o intercâmbio e circulação na economia. Say (1803), por sua vez, considera o empresário como gerente, uma entrada no processo produtivo, sendo o principal agente de produção na economia. Assim, a principal qualidade do empreendedor seria ter um bom julgamento, associando um perfil de perseverança e conhecimento do mundo e dos negócios (DORNELAS, 2013). O terceiro expoente apontado por Baggio e Baggio (2015), no campo de estudos do empreendedorismo, é Schumpeter (1959) que trouxe a noção de "destruição criativa". Empreendedor seria, portanto, "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".

A abordagem comportamentalista não se opõe, necessariamente, à da teoria econômica. Em verdade, o que se busca é ampliar as características que são imputadas aos empreendedores. Segundo Baggio e Baggio (2015), Max Weber teria sido um dos pioneiros em identificar o sistema de valores como fundamental para explicar o comportamento humano, pois, para ele, empreendedores eram inovadores, independentes e exerciam um papel de liderança. Entretanto, conforme Fillion (1999, p. 8), McClelland foi o autor que efetivamente "deu início à contribuição das ciências do comportamento para o empreendedorismo". Os estudos sob a perspectiva comportamentalista propiciaram uma visão mais ampla sob as características e o perfil empreendedor. Conforme mencionado, Dornelas (2013) agrupa os estudos de empreendedorismo sob duas perspectivas: a da teoria econômica e da teoria comportamentalista.

Nesse contexto percebe-se que o Empreendedorismo é uma área que vem ganhando destaque em diversos segmentos, este trata-se da capacidade dos ditos empreendedores em aproveitar oportunidades, com visão de lucro e inovação. No que se refere à definição, Fagundes e Fagundes (2009) destacam a existência de diversos conceitos, desde a idade média, cuja formulação encontra-se vinculada e/ou influenciada pela formação de seus idealizadores. Paiva Jr. e Cordeiro (2002) indicam

que há três principais "linhas de pensamento", cada qual, congregando sua própria visão e interpretação sobre o que vem a ser empreendedorismo, referindo-se a um indivíduo empreendedor que mostra prontidão para fazer exame de riscos e começar negócios novos (OECD, 2001).

A definição de Schumpeter (1949) retrata e sintetiza a figura do empreendedor, estabelecendo este 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". Esta definição traz três importantes referências: inovação, criação e, de forma subjacente, assunção de riscos. Empreender significaria, portanto, perceber uma oportunidade de fazer algo melhor e de forma diferente, "abraçando" uma nova ideia e, por meio do trabalho, concretizar um novo produto ou serviço, calculando devidamente os riscos envolvidos.

De acordo com Paiva Jr. e Cordeiro (2002), em pesquisa realizada com base nas publicações do Encontro da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), entre 1998 e 2001, a maior parte dos estudos voltou-se para "análises empíricas sobre estratégias de crescimento das empresas empreendedoras", seguidos pela caracterização de comportamento dos empreendedores e concepção de sistemas de redes organizacionais. Os autores apontam, não obstante a atenção e o crescimento do interesse de artigos sobre o tema, a pesquisa ainda é incipiente e não há viés claro de estudos sobre o empreendedorismo brasileiro.

Percebe-se, então, que o perfil do empreendedor tem papel decisivo no futuro dos negócios, mas saber perceber oportunidades, ser dotado de atenção e disposição, capacidade de liderança, possuir habilidades técnicas, humanas e gerenciais constituem-se em requisitos básicos do empreendedor e, segundo Fagundes e Fagundes (2009), podem ser aprimorados com o tempo. Os autores destacam que empreender significa inovar, que não necessariamente se resume a um novo produto ou serviço, mas, engloba a noção de transformação de uma realidade, de benefícios sociais de crescimento econômico. Na seção seguinte pretende-se mostrar o mercado de trabalho e a participação feminina no contexto do Empreendedorismo Feminino.

2.1.1 Empreendedorismo Feminino no Brasil

No período colonial o papel da mulher era apenas de mãe e esposa, sendo totalmente dependente de seu pai e depois de seu marido. Sua permanência era dentro de suas casas com seus filhos, familiares e escravos, tudo era feito dentro de suas casas. Apenas no final do século XIX, as mulheres tiveram o direito de frequentar as escolas que preparavam moças para o magistério, foi quando surgiram as Escolas Normais no Brasil, essa era a única profissão admissível para as mulheres naquela época (ROCHA-CAUTINHO, 1994).

Na primeira metade do século XX, as mulheres eram totalmente excluídas dos cargos profissionais e de gerência. Eram escolhidas apenas quando a indústria precisava de atributos típicos das mulheres como paciência, maior concentração e velocidade, ou até mesmo características físicas, por terem os dedos menores e mais finos que os dos homens. Só na segunda metade deste mesmo século a presença da mulher no mercado de trabalho começa a ganhar força, abrindo espaço para a discussão sobre a carreira da mulher em cargos de gerência (CROMPTON, 2006).

A crescente participação das mulheres, também na área de empreendedorismo, possibilita, ainda, vislumbrar um futuro em que ambos os gêneros venham a atuar neste contexto em situação de equilíbrio. A concretização desta possibilidade, considerando o cenário econômico brasileiro para os próximos anos, representaria mais do que uma

perspectiva particularmente otimista, mas um acontecimento necessário, tendo em vista a exigência de crescimento da economia brasileira (CRNKOVIC *et al.*, 2010).

Barbosa, *et al.* (2011) relatam que os estudos sobre empreendedorismo feminino são de grande relevância à medida que constituem importante ferramenta capaz de apresentar indicadores importantes retratando a atuação feminina a frente de negócios.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005), o empreendedorismo feminino do Brasil pode ser observado em alguns segmentos de forma destacada. A indústria de alimentos, o comércio de confecções e a prestação de serviços educacionais são os segmentos com maior participação de mulheres empreendedoras.

No Brasil, a pesquisa GEM (2012) aponta que o número de mulheres à frente de negócios estabelecidos foi de 44% e de negócios iniciais foi de 49,6%. Outro destaque da pesquisa GEM (2012) revela que a maioria dessas empreendedoras foram guiadas por uma oportunidade de mercado (73,9%) e não por necessidade, como vinha acontecendo com as mulheres de uma forma geral. Ainda, pode-se ressaltar que o empreendedorismo feminino por oportunidade foi maior que o masculino na mesma condição (GEM, 2012).

2.2. Mercado e Participação Feminina

Mesmo com os avanços ocorridos nas últimas décadas em relação à inserção de mulheres na ocupação de cargos gerenciais nas empresas, o preconceito e a discriminação ainda são grandes barreiras à presença feminina nos negócios, conforme Boscarin, Grzybovski e Migott. (2002). De fato, o ingresso da mulher no mercado de trabalho não se dá apenas na condição de empregada, dá-se também como empregadora, com desenvolvimento econômico em várias localidades. Em países como Austrália, Canadá, Finlândia, Estados Unidos, Noruega e Áustria, por exemplo, elas representam mais de 30% do total de empresa (GOMES, 2005).

Para Strobino e Teixeira (2014), a participação feminina no mercado hoje é de grande importância, elas desempenham papéis e mostram que tem força e dinamismo para também estar à frente dos negócios. Segundo pesquisa realizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) no Brasil, o [crescimento da ocupação feminina](#) em postos formais de trabalho passou de 40,8% em 2007 para 44% em 2016, relevando um crescimento significativo do papel da mulher no mercado formal de trabalho (MTE, 2017).

Apesar do avanço, o dado não condiz com o percentual de mulheres na população brasileira. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), elas já [são maioria](#) por aqui, com 51,03%. Pode-se dizer que a entrada em larga escala das mulheres no mundo do trabalho e particularmente na inserção do empreendedorismo, trouxe mudanças significativas nos modos de se conceber as relações profissionais e as estratégias empresarias nas pequenas empresas, além de interferir nas formas de se perceber os clientes, no que diz respeito às suas demandas e aspirações (CRNKOVIC; *et al.*, 2010).

Contudo Batista, Freitas e Pinheiro (2014), apontam que o número de mulheres que ocupam cargos de gerência, bem como as que são donas do seu próprio negócio, vem crescendo consideravelmente. O Brasil se tornou um dos países com maior número de mulheres empreendedoras do mundo em 2010, aproximadamente metade dos novos empreendimentos abertos no país foram iniciados por mulheres (GEM, 2011).

Exemplo disso, é o da Rede Magazine Luiza que no ano de 1990, tem Luiza Helena Trajano assumindo a direção do grupo e chegando ao 1º lugar no ranking de

varejo com uso de ferramentas estratégicas de negócios como e-commerce e coaching. O avanço da ocupação dos cargos por mulheres, mais flexíveis, vem refletindo na estrutura familiar brasileira, elevando a renda da família, assim muitas mulheres passam a chefiar famílias e investir mais em escolaridade (BRUSCHINI, 2007). Estudos do IBGE de 2010 apontam que a inserção de mulheres mais cedo no mercado de trabalho, com 16 anos ou mais, foi de 16,7% em 2000 e 17,3% em 2010, já os homens apresentaram uma redução de 28,2% para 24,7%.

Dessa forma, o crescimento consistente da presença das mulheres na economia demonstra um movimento diverso do tradicionalmente verificado na sociedade. Não se trata apenas de episódios de ingresso no mercado de trabalho para complementar a renda familiar, embora, essa motivação esteja também presente, especialmente quando se consideram as sucessivas crises da economia brasileira e as variações nas taxas de desemprego. Trata-se, também, de uma mudança social, pois envolve transformações na expectativa de vida pessoal, nas relações familiares, nas demandas por serviços públicos (GOMES, 2005).

O que ocorre, porém, é que são raras as empreendedoras, em particular as pequenas empreendedoras, que têm a fronteira entre o trabalho e a vida pessoal, ou a vida em família, bem definida (STROBINO; TEIXEIRA, 2014). Desta forma constata-se que, independente de qual for a razão que leva a mulher a empreender, esta traz consigo uma bagagem de características e peculiaridades. Neste estudo busca-se evidenciar estudos e análises feitas sobre o empreendedorismo feminino da Empreendedora Luiza Helena, que modificou a visão sobre a mulher e como esta é vista diante do mercado atual, demonstrando também as dificuldades de inserção delas no mercado, assim como, motivando sua maior flexibilidade e capacidade de gestão, destacando suas características marcantes no gerir e comandar, seja como empregadora ou como empregada.

2.3. Evolução, Histórica da Rede de Lojas e Varejo Magazine Luiza

A história do grupo tem início em 1957, em Franca, no interior de São Paulo, quando os fundadores do grupo Luiza Trajano Donato e seu marido, Pelegrino José Donato, venderam os primeiros aparelhos de TV em cores para clientes da região. Algum tempo depois eles passam o “bastão”, o Magalu, então sob o comando de Luiza Helena Trajano, sobrinha da fundadora, ajudou a levar produtos como máquinas de lavar roupa a milhares de famílias (MAGAZINELUIZA, 2019). Com as inovações trazidas pelo grupo fizeram uma transformação de forma positiva, a visão de negócio assim como a venda e sua distribuição possibilitando e facilitando a vida de muitos brasileiros, assim fazendo-os ir muito além do puro e simples consumo.



Figura 1: Fachada da primeira loja do Magazine Luiza em Franca-SP (1974)
Fonte: Magazine Luiza, 2019.

Hoje a organização Magazine Luiza já com quase meio século de vida é uma empresa paulista de origem familiar que, anualmente vem apresentando um crescimento constante e provocando mudanças em seu nicho de mercado, através de incorporações e aquisições de concorrentes (MORAIS, 2006). Mostrando ao mercado que realmente deseja fazer parte dele.

Em 1991 ano em que Luiza Helena sobrinha dos fundadores assume de fato o cargo de CEO, procurando fortalecer ainda mais a política de expansão do negócio, ajuda na criação da Holding LTD Administração e Participações S/A, sob a nova liderança, passa a comandar a rede. A mesma passa a ser responsável por conduzir uma transformação no modelo de gestão a fim de promover o fortalecimento da empresa frente aos novos desafios que viessem a surgir. No ano seguinte em 1992 com a criação de sua loja eletrônica a empresa ingressa no comércio eletrônico, e em 1999 a experiência adquirida em vendas virtuais foi levada para a internet, com a criação do site magazineluiza.com, um dos gigantes do e-commerce brasileiro (FERREIRA, 2009).

Com isso Cavalcante, Felix, Tavares (2018) reforçam, o Magazine Luiza é uma das maiores redes varejistas com foco em bens duráveis e grande presença nas classes populares do Brasil. Possui uma base de 36 milhões de clientes cadastrados, sendo 30% deles ativos. Informações do ano de 2018 que demonstram que a empresa teve um bom desempenho.

Hoje, o grupo magazine trabalha para tornar a conectividade acessível ao maior número possível de brasileiros. Pois com a globalização cada vez mais o mundo está totalmente conectado. Tornar possível a compra de smartphones, computadores e TVs conectadas é contribuir para a inclusão digital.(magazineluiza.com). Tais características que estão presentes na história do grupo.

Nota-se que ao longo de todos esses anos, esse espírito permitiu que nos transformássemos numa grande plataforma digital de vendas, com 1000 lojas físicas localizadas em 17 estados do país, 22 000 funcionários e 12 centros de distribuição. Nosso marketplace reúne 1,5 mil sellers, pequenos varejistas que estão descobrindo e se beneficiando das oportunidades geradas pela digitalização.(magazineluiza.com). Fazendo a conectividade chegar a todos os lugares

Com isto nota-se que tal crescimento foi adquirido de forma integrada de forma geral da organização como um todo e daqueles que fazem parte dela, sua cultura própria induz a um estilo de gestão de maior participação dos funcionários, sendo que a força dessa cultura interna parece explicar o aparecimento de um diferencial dentro de seu segmento de mercado.

3. Procedimentos Metodológicos de Pesquisa

Neste trabalho optou-se por procedimentos metodológicos que foram adotados para realização da pesquisa, classificada de natureza Qualitativa, utilizando-se das técnicas Pesquisa Bibliográfica e Análise Documental. (GIL, 2002; ROESCH, 2007; VERGARA, 2012) Finalmente, de acordo com Roesch (2007), a Pesquisa de Campo com auxílio da Técnica de Entrevista em Profundidade que permitirá o contato direto com uma gestora da rede para compreensão das práticas, e visão, bem como também seu contato com Luiza Helena. A entrevista em profundidade foi elaborada com questões dissertativas que possibilitam a entrevistada uma facilidade na hora de responder. Estes meios possibilitaram a criação de uma linha do tempo sobre o perfil empreendedor e a gestão feminina encontrados no ambiente organizacional da Rede de Lojas e Varejo Magazine Luiza. Tendo em vista os diferentes elementos que compõem a análise sobre as interfaces do empreendedorismo e da participação feminina no mercado, buscou-se no presente estudo desenvolver procedimentos metodológicos que possibilitassem maior entendimento sobre a gestão feminina à frente de um negócio de sucesso, sua atuação e seu estilo de liderança focado nas pessoas, ocupação em cargos executivos de gestão de uma mulher que é reconhecida pela sua ousada capacidade de liderança empresarial no mercado brasileiro e internacional, fruto de sua ascensão como diretora executiva da Rede de Lojas e Varejo Magazine Luiza.

Neste estudo a pesquisa bibliográfica teve dentre suas finalidades a confirmação de que as fontes pesquisadas já são reconhecidas no domínio científico e proporciona ao pesquisador um contato direto com obras e documentos oficiais que formam um mesmo campo de estudo (VERGARA, 2012). A segunda estratégia metodológica empregada neste estudo foi a Análise Documental que, como mostra Vergara (2012), trata-se de um procedimento que oferece uma riqueza de informações e é muito utilizada nas pesquisas das Ciências Sociais Aplicadas, pois utiliza métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos.

Vários autores abordam o termo “pesquisa de campo” é normalmente empregado na Psicologia Social para descrever um tipo de pesquisa feito nos lugares da vida cotidiana e fora do laboratório ou da sala de entrevista. Que segundo Flick (2009) trata-se de uma análise das experiências relatadas por indivíduos que vivenciam a situação da qual será pesquisada. Com isto, nesta ótica, o pesquisador ou pesquisadora vai ao campo para coletar dados que serão depois analisados utilizando uma variedade de métodos tanto para a coleta quanto para a análise. SPRINK(2003). Para melhor entendimento, está em anexo as questões dissertativas do modelo de entrevista utilizado nesse estudo.

A Pesquisa Documental é constituída pelo exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas interpretações complementares (VERGARA, 2012). De acordo com Gil (2008) a Pesquisa Documental é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar e é com este propósito que se fez uso deste instrumento.

Coube à pesquisadora explorar documentos que estão disponíveis nas plataformas digitais da rede assim como também contato com gestores próximos de maneira a melhorar a compreensão do problema investigado, já que por várias vezes tentou-se o agendamento de uma entrevista diretamente com a empresária Luiza Trajano, o que até o fechamento deste artigo não foi possível tal realização de entrevista. Para reforçar as informações e dados analisados a partir de documentos disponibilizados, conseguiu-se uma entrevista com uma gestora de loja do Grupo Magazine Luiza que expressou sua percepção sobre o perfil e as características presentes nas práticas de gestão empreendedora da empresária Luiza Trajano. Parte dos relatos desta entrevista realizada será discutida e analisada na próxima seção.

4. Análise e discussão dos resultados

Esta pesquisa buscou identificar o perfil empreendedor e as características de gestão de uma empreendedora de sucesso que é reconhecida nacional e internacionalmente, pela forma como a mesma se coloca enquanto executiva (CEO) dentro de ambientes organizacionais onde a presença feminina ainda é bastante incipiente e com remuneração diferenciada quando se compara ao público masculino que ocupa os mesmos cargos e funções estratégicas.

Sendo assim, a princípio este estudo vislumbrava realizar uma Entrevista em Profundidade diretamente com a empreendedora Luiza Trajano. Foram feitos vários contatos por e-mail, telefone e contatos diretos com gestores locais da Rede de Lojas e Varejo Magazine Luiza, mas não foi possível a entrevista com a empresária Luiza Trajano devido a várias justificativas como agenda de palestras e de viagens sem espaço para entrevistas neste corrente ano

Diante deste contexto, buscou-se outras fontes alternativas de informações e dados sobre a empresária Luiza Trajano, para o possível entendimento do seu modo de gestão e perfil empreendedor. Para isto conseguiu-se, após muitas insistências e contatos sucessivos, uma entrevista com a gestora da Rede Magazine Luiza, conhecedora da vida empresarial da Luiza Trajano.

Concomitantemente utilizou-se também de dados e informações contidas no site oficial da empresa, vídeos, palestras, reportagens de revistas especializadas, estudos relacionados ao tema, assim como foram feitos contatos por e-mails e telefonemas com assessores envolvidos com as coordenações de “reputação” e “comunicação interna” do Magazine Luiza. Estes meios de contatos possibilitaram melhor entendimento sobre o tema da pesquisa em questão, também foi criada uma linha do tempo, que possibilitou compreender a história cronológica do grupo empresarial e a prática de gestão empregada ali.

De acordo com informações contidas no site oficial do Grupo Magazine Luiza, este grupo é uma das maiores redes varejistas com foco em bens duráveis e grande presença das classes populares do Brasil. Atualmente existem mais de 1000 lojas, 9 centros de distribuição e 3 escritórios espalhados por 16 estados brasileiros. O grupo figura entre os maiores varejistas do País, oferecendo produtos para a casa da família brasileira por meio de multicanais como lojas físicas, lojas virtuais, televendas, e-commerce e redes sociais. O Magazine Luiza tem hoje mais de 40 milhões de clientes cadastrados, sendo 30% deles ativos, além de contar com 24 mil colaboradores. A empresa tem uma plataforma de vendas multicanal, integrando as equipes de Marketing, e-commerce e Marketing das lojas físicas (MAGAZINE LUIZA, 2019).

A disputa cada vez mais acirrada pelos consumidores tem desafiado os varejistas a desenvolverem fontes de vantagem competitiva, definindo o sucesso e a própria

sobrevivência das empresas. Cada vez mais são necessários investimentos em tecnologia, logística, serviços de pós-vendas e marketing para atender as demandas mais exigentes dos consumidores (LEVY; WEITZ, 2000). A ausência de práticas saudáveis de gestão e mesmo a utilização de estratégias equivocadas, num mercado extremamente disputado e concorrido como o comércio varejista de bens duráveis, retirou do mercado megaempresas e ao mesmo tempo, obriga as empresas que concorrem neste mercado, posicionarem-se estrategicamente, com objetivos claros e bem planejados. (CASA,2006).

Dentro da entrevista semiestruturada aplicada a gestora do Magazine Luiza, notou-se alguns pontos, que demonstram como é operacionalizada a gestão dentro da organização. Quando a gestora foi questionada sobre quais são os princípios e valores da organização que são considerados com primordiais para o bom funcionamento da organização, a mesma fez o seguinte destaque:

há anos a empresa tem um rito de comunhão onde toda segunda feira, cantamos o hino nacional as 8:00 da manhã. Todas as unidades, e o hino da empresa Pátria amor num sentido de respeito e busca por um Brasil melhor. Além disso todo colaborador é livre para se expressar por canais de denuncia matando sigilo por qualquer causa que seja. Temos conselho de loja, que são representantes eleitos pela própria equipe, onde participam de decisões importantes na filial (GESTORA DE LOJA, 2019).

Diante da percepção da gestora de loja constata-se que a empresa promove ações e práticas em que os colaboradores possam ter livre acesso as lideranças/gerentes no sentido de poder prevenir e/ou sanar eventuais problemas.

Na minha percepção interna, a organização tem grande compromisso com as pessoas (colaboradores), canal direto com a presidência, inúmeros benefícios, quanto a percepção externa, vejo muitos pontos positivos, pois é uma empresa que se preocupa com o Brasil, e com o bem estar das pessoas, procurando sempre a satisfação e o bem comum de todos (GESTORA DE LOJA, 2019).

Na entrevista com a gestora de loja foi destacado ainda que a empresária Luiza Helena Trajano ocupou o cargo de CEO entre os anos de 1991 a 2016, sendo que após este longo período à frente de decisões estratégicas e mudanças significativas vivenciadas pelo Grupo Magazine Luiza, a mesma restringe a sua participação junto ao grupo fazendo parte do conselho gestor da empresa.

Luiza Helena hoje ocupa um cargo no conselho da empresa. Ela está sempre por dentro de tudo. Sempre atenta e contribuindo para o crescimento dos negócios, sempre preocupada com as pessoas, criou canais como, por exemplo, para denúncias contra violência à mulher entre outros (GESTORA DE LOJA, 2019).

O Grupo Magazine Luiza trouxe ferramentas inovadoras para o mercado de varejo que possibilitaram seu crescimento. No estudo de Ferreira *et. al.* (2009) é retratado a implementação de estratégias utilizadas pela empresa magazine Luiza que podem induzir a modificação de procedimentos, processos de trabalho, relações interpessoais, comportamentos, produtos e atividades, além de que é importante conhecer de que forma elementos como a estrutura organizacional, liderança, poder e cultura se relacionam com o processo de implementação de estratégias. “A inovação é uma das bases para o crescimento. A tecnologia e seu avanço contribuiu para um mundo

melhor se usada a favor da humanidade. Então é nunca ficar para traz, ser pioneiro, é um dos pontos fortes da instituição” (GESTORA DE LOJA, 2019).

Nesse contexto, acredita-se que a formulação de uma linha do tempo possibilitará entender um pouco mais das mudanças ocorridas na empresa desde a sua criação, favorecendo a compreensão de determinadas mudanças perpassadas pela Rede de Varejo e Lojas Magazine Luiza a partir de contextos históricos específicos.

Quadro 1 – Linha do Tempo do Grupo Magazine Luiza

1974	O magazine Luiza inaugura a primeira loja
1976	Entrada de mais sócios
1983	Expansão, para outros estados
1986	1º centro de distribuição
1991	Criação do holding/com nova liderança de Luiza Helena Trajano
1992	Criação de sua loja eletrônica
1999	Ingresso no comércio eletrônico
2001	Parceria com banco Itaú/Unibanco, criando a financeira Luiza Credit
2003	Aquisição de lojas na região de Campinas e Sorocaba
2005	A empresa adquiriu mais lojas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.
2005	Parcerias com Cardif, criando o Luizaseg.
2006	Inauguração de três centros de distribuição nas cidades de Caxias do Sul-RS, Contagem-MG, Navegantes-SC.
2010	Aquisição de 141 lojas nos 9 estados na região nordeste.
2011	Compra das 121 lojas do baú da felicidade
2012	Lança o chip Luiza
2013	Inauguração da sua mais tecnológica loja de toda a rede na cidade de Ribeirão Preto-SP
2014	Única loja de varejo patrocinadora da Copa do Mundo
2015	Anúncio de saída da Luiza Helena Trajano que permaneceu no comando de 1991-2015
2016	2016-Frederico Trajano de 41 anos, filho de Luiza Helena assumiu a diretoria da empresa

(FONTE: [www.magazine luiza.com.br](http://www.magazine.luiza.com.br), 2019.)

Neste breve relato sobre a linha do tempo do Grupo Magazine Luiza é possível observar pontos significativos de mudanças como aquisição de lojas em outros estados e regiões do Brasil ampliando o portfólio de negócios do grupo para além das fronteiras do estado de São Paulo. Na opinião de uma das principais gestoras do Magazine Luiza, a empresária Luiza Trajano pode ser resumidamente descrita assim:

Ela inspira muito as mulheres. Ela é mãe de três filhos, e sempre foi exemplo da mulher brasileira, que tem família, jornadas duplas ou até triplas de trabalho, e sempre dinâmica. Ela diz que as mulheres não devem sentir culpa e nem dizer aos filhos que trabalha por causa deles, e sim mostrar o lado bom de ter um emprego e quanto o trabalho torna o ser humano digno (GESTORA DE LOJA, 2019).

No estudo de Dantas (2012), inspirado na linha do tempo do Magazine Luiza, é destacado que as práticas de gestão da empresária Luiza Trajano, à frente de decisões estratégicas do grupo durante um longo período (1991-2016), levaram à construção de

um novo campo de conhecimento do varejo brasileiro em que a empreendedora é considerada referência e detém conhecimento, habilidades técnicas e domínio desse campo de negócios (DANTAS, 2012).

4.1. Categorias Identificadas:

Este estudo em si, tentou compreender como é praticada a gestão feminina num ambiente organizacional onde a presença feminina ainda nos dias atuais é incipiente, desta forma constatando que o método utilizado nesta organização segue um modelo criado pelos seus fundadores, e sendo seguido até os dias de hoje. Também foi identificado, por meio de entrevista semiestruturada com a gestora da rede Magazine Luiza, que pela empresa já ter um modelo de gestão criado desde a fundação os que ali trabalham seguem tal modelo, pois estes princípios e valores são importantes no dia a dia das práticas de trabalho a serem desenvolvidas.

O modo empreendedor está presente nas ações e práticas de gestão da empresária Luiza Trajano quando a mesma passa a ocupar o cargo de Executiva Chefe (CEO) do Grupo Magazine Luiza, e inicia um tempo de mudanças estruturais com a implantação de programas e tecnologias de ponta ajudando ainda mais no crescimento, ampliação e diversificação dos negócios do grupo.

Estudos utilizados e discutidos ao longo deste artigo permitem constatar que as mulheres empreendedoras, de maneira geral, apresentam características e atributos que tendem a se repetir em outras realidades empresariais, sendo as características de ousadia, liderança, persistência, poder de influência e postura proativa as que mais se sobressaem quando o assunto envolve perfil empreendedor e práticas de gestão no âmbito do empreendedorismo feminino (TAKAHASHI E GRAEFF, 2004).

Em estudo sobre o perfil da mulher empreendedora no estado do Paraná, Barros, Machado e Palhano (2003) constataram alguns aspectos típicos nas entrevistadas, como autoconceito positivo, disposição para trabalhar muito, alto grau de exigência consigo mesmas e com as demais pessoas, autoconfiança, orgulho, obstinação e alto nível de energia. As empreendedoras demonstraram ainda algumas emoções como sentimento de culpa pelo sucesso, sentimento de soberania, de insatisfação constante, gosto por desafios e elevado envolvimento afetivo com o trabalho e a multiplicidade de papéis que desempenham.

Ansoff, Dclerck e Hayes (1981) identificaram alguns dos fatores destacados em estudos anteriores sobre o empreendedor de sucesso e suas características. Destacam-se aqui alguns destes fatores, sendo os seguintes: dominância, agressividade, autoconfiança, otimismo, grande energia, independência, persistência, flexibilidade, criatividade e propensão ao risco. Nesse contexto destaca-se que algumas características se mostram bem presentes no perfil da empreendedora Luiza Trajano, assim como também, na gestão da mesma, tais traços têm contribuído para inovação e dinamismo dos negócios do grupo.

Contribuindo com as constatações acima, Sandberg (2013), retrata algumas dessas características que são traços presentes na personalidade da gestão da empreendedora Luiza Trajano, nos anos em que a mesma esteve à frente da Rede de Lojas e Varejo Magazine Luiza (1991-2016), que podem ser verificadas nos negócios da empresa que ao longo da última década obteve crescimento expressivo no setor de varejo e lojas.

Atualmente, a cultura empresarial disseminada a todos colaboradores da empresa tem sido a de preservar e transmitir os princípios e valores herdados pelos fundadores do Grupo Magazine Luiza, que por mais mudanças e inovações que tenham

ocorridos, o Grupo consegue manter determinados comportamentos empresariais e de negócios sem, no entanto, se desligar de sua história e legado construído em meio a crises, desafios e oportunidades.

5. Considerações Finais

Ao longo deste estudo, buscou-se compreender a vida empresarial de Luiza Trajano junto ao Grupo Magazine Luiza, identificando as principais características da gestão feminina a frente de um empreendimento de sucesso, assim como também seu diferencial enquanto empreendedora quando ocupava o cargo de Executiva Chefe (CEO).

Quando assumiu o comando do grupo, a empresária Luiza Trajano promoveu mudanças significativas no ambiente organizacional, principalmente mudanças estas relacionadas aos colaboradores que passaram a ter voz ativa em todas as decisões da empresa, descentralizando o comando e evitando que “egos familiares” pudessem atrapalhar o crescimento e expansão da organização. Como também as pessoas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas.

Trouxe para empresas uma visão de inovação, com o conceito de lojas virtuais, passou a dividir o lucro com os colaboradores o que fez com que os funcionários tivessem maior vínculo com o negócio e não só isso eles se sentiam parte da empresa. Suas parcerias enquanto ainda estava na empresa com grandes grupos como Itaú, e suas aquisições possibilitaram o crescimento da holding de Rede de Lojas e Varejo Magazine Luiza, com isto nota-se que a inserção feminina é de fato um assunto que cresceu e que possibilitou mudanças no mercado de trabalho, assim como é o exemplo de Luiza Helena Trajano.

Nesse contexto, nota-se que isso não significa dizer que a sua presença por si só é suficiente, mais sua permanência pelas competências, estratégias, dedicação, mostram que a mesma batalhou ao longo da sua carreira para chegar ao sucesso. Executivas em empresas familiares apresentam estilo de liderança mais voltado para as pessoas do que para as tarefas, porém estão muito orientadas para o poder. Elas assumem postura de liderança que permite afirmar que gerenciam a empresa com o estilo dominador o que se assemelha ao homem, embora a maioria não perceba o seu estilo de gerenciamento, nem que ele oscila entre o estilo masculino e feminino. Quanto às dificuldades enfrentadas pelas mulheres no exercício da liderança, a maior parte dos liderados diz que não percebem tais demonstrações. Um fato que chama a atenção é no que se refere ao preconceito vivido pelas líderes, notou-se que existe sim preconceito contra a liderança feminina.

Mediante o que foi relatado este artigo servirá de base para outros trabalhos que sigam essa mesma linha de pensamento, assim como também, pode servir para influenciar e incentivar a formação de novas empreendedoras.

Conclui-se que, não basta só ter capacitação para gerir um negócio, é preciso muito mais, ir além, demonstrar que realmente ama o que faz. As constatações deste estudo permitem afirmar que a empreendedora Luiza Trajano demonstrou ser uma pessoa que batalha, busca satisfação por meio de perseverança, planejamento e no acreditar que vai dar certo. São orientações de quem vivencia de maneira profunda o ramo empresarial e tem em suas características empreendedoras o exemplo para influenciar e motivar pessoas de várias gerações e todos os gêneros que querem empreender e constituir o próprio negócio.

As limitações do presente estudo apontam para a necessidade de se fazer futuras pesquisas sobre a empreendedora Luiza Trajano no sentido de melhor aprofundar as informações sobre suas práticas de gestão, consideradas por alguns autores discutidos neste estudo como práticas ousadas, agregadoras de valor, inovadoras e proativas.

6. Referências

ALVAREZ, C; NOGUEIRA.M; URBANO.DAVID. Socio-cultural factors and female entrepreneurship. **International entrepreneurship and management journal**.vol.9.issue2.pp.183-197.june.2013

ADMINISTRADORES.COM.BR-HABILIDADES NECESSARIAS AOS ADMINISTRADORES-<https://administradores.com.br/artigos/habilidades-necessarias-aos-administradores-30-05-2019>.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.

BARBOSA.C.P; *et.al*, Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju –Sergipe. **Revista da micro e pequena empresa**, vol.05, p 124-141, Mai-ago.2011

BARROS.V.G; MACHADO.V.H; PALHANO.Y.D.Conhecendo a empreendedora norte paranaense: perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento. Caderno de Administração, Maringá, v. 11, n. 1, p. 51-67, 2003.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand. 2009

BATISTA. T. S. A.; PINHEIRO. R. S. Um estudo sobre a gestão feminina: Desafios, conquistas e representações. **Organizações e sociedade**.v.20.n.67, out.dez.2013.

BOSCARIN.R GIRZYBOVSKI.O, MIGOTT.B.A.M. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de administração contemporânea**.vol.6.nº.2 Curitiba, mar/ago.2002

BRUSCHINI.A.C.M; Trabalho e gênero no brasil nos últimos dez anos., **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537-572, set./dez.São Paulo/Rio de Janeiro,. 2007

CASA.F.E. Posicionamento estratégico das redes varejistas lojas colombo e magazine Luiza. (Dissertação de mestrado) -Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre-RS, 2006.

CAMARANO.A.A; COSTA.L.F.M; MATTOS.L.D; Health inequality trends among Brazilian adults and old-aged: a study based on the National Household Sample Survey (PNAD 1998, 2003), **ciência e saúde coletiva**, Belo Horizonte,2006.

CARREIRA. *et al*. Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. NAVUS - **Revista de Gestão e Tecnologia**. Abril/jun., 2015

CASSIANO, R, SIMOES, K. Mulheres empreendedoras. O que aprender com elas. **Revista pequenas empresas e Grandes negócios**. São Paulo, 2013.

CAVALCANTE.F.W.N; FELIX.M.B; TAVARES.E; Fatores críticos de sucesso para adoção de big date no varejo virtual: Estudo de caso do magazine Luiza. **Revista Brasileira de gestão de negócios**.vol.20, nº1, jan/mar, São Paulo,2018.

CRNKOVIC.H.L, *et al*; Empreendedorismo feminino: Características e perfil de gestão em micro e pequenas empresas. **Seminários de administração XIII SEMEAD**, set, São Paulo, 2010.

CROMPTON, R. Employment and the family: the reconfiguration of work and family life in contemporary societies. Cambridge University Press, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008;

CUNNINGHAM, B.; LISCHERON, J. **Defining entrepreneurship**. Milwaukee, Journal of Small Business Management, v. 29, n. 1, p.45-61, January, 1991

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. 6. ed. São Paulo: Cultura, 2002.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2013.

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

EXAME-MULHER NO TOPO DA LISTA DE LIDERES MAIS BEM VISTOS-
<https://exame.abril.com.br/revista-exame/luiza-trajano-e-1-a-mulher-no-topo-da-lista-de-lideres-mais-bem-vistos>. Acesso em 05-05-2019.

FAGUNDES, F. M.; FAGUNDES, M. M. Empreendedorismo: uma revisão sobre o tema. **Revista de Administração**. São Paulo. Opet, v. 1, p. 75-86, 2009

FERREIRA, E. *et al*; Implementação de estratégias nas lojas Maia Magazine Luiza: estudo sobre os elementos da estrutura, liderança, poder e cultura organizacional. **Gestão de tecnologia**, v49, nº 4, p 434-446, out/dez. São Paulo, 2009.

FILION, L. J. Empreendedorismo e Gerenciamento: Processos Distintos, Porém Complementares. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 2-7, jul/set, 2000.

FLICK.UWE, Método de pesquisa: **Introdução a pesquisa qualitativa**.Arted bookmam.3ed.Inglaterra,2009.

GEM, Empreendedorismo no Brasil – 2016: **Relatório Executivo**. Disponível em: <
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em 20 jun. 2018.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2011).
Empreendedorismo no Brasil. Curitiba: IBPQ.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no
Brasil – 2012: relatório executivo. Curitiba: IBQP, 2012.

GOMES.F.A. O outro no trabalho. **Revista de gestão**, São Paulo.vol.12, nº3, 2005.

GALETTI.H. C. C. Empoderamento feminino e trajetória de vida: os modelos rígidos
do “ser mulher”. Maringá-PR: **Revista vernáculo**, vol.01, nº31, sem/2013.

GRAEFF. F. J; TAKAHASHI. W. R. A; TEIXEIRA. M. R., Planejamento estratégico e
gestão feminina em pequenas empresas: caso das escolas particulares em Curitiba-
Paraná. Organ. Soc. vol.13 no.39 Salvador Oct./Dec. 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**: o desafio de
administrar sem Receita. Tradução: James F. Sunderland Cook. São Paulo: Makron
Books, 1999.

Organizações e sociedade. vol.13.nº39. Out/dez. 2006.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Anuário estatístico do
Brasiln,2010.

JONATHAN.G.E; SILVA.R.M.T. Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de
demanda conflitantes. **Psicologia e sociedade**; Rio de janeiro, vol.19.nº1.p.77-
84.jan/abr., 2007.

JONATHAN.G.E. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida.
Psicologia em estudo. Rio de janeiro, vol.10, nº. 3, p. 373-382, Set/Dez., 2005.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A.Administração de Varejo. São Paulo: Atlas, 2000

MAGAZINE LUIZA. Disponível em: <<http://www.magazineluiza.com.br/>>. Acesso
em: 12 jul. 2019.

MATOS. G. H. A. A ocupação feminina no mercado de trabalho: Desafios para a gestão
contemporânea das organizações **Gestão contemporânea**. Porto Alegre. Ano 6, n. 6, p.
23-43, jan. /dez. 2009.

MIGOTT.A.B, BOSCARIN.R, GRZYBOVSKI.D. Estilo feminino de gestão em
empresas familiares gaúchas **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba,
Vol.6, nº2, Maio/Agost,2002

MINNITI. M; Naúde. W. What do we know about the patents and determinants of
female entrepreneurship across countries? **The European journal of development
research** .Suíça.vol.22, issue.3, pp. 277-293.july.2010.

MINNITI. M; Female entrepreneurship and economic activity. **The European journal of development research** . Suíça, vol.22, issue.3, pp.294-312, july.2010

MORAIS.B.M; Estilo de liderança como diferencial competitivo em uma organização familiar: O caso do magazine Luiza. **adm.ufba.br** Salvador-BA,2006

NATIVIDADE. R. D., Empreendedorismo feminino no brasil: políticas públicas sobre analise. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, vol.43, no. 1, Jan./Fev., 2009.

OECD. CONFERENCE ON WOMEN ENTREPRENUER IN SMEs, 2, 2001, Paris. Realising the Benefits of the Knowledge-based economy. Paris: OECD Publications, 2001.260p

PAIVA Jr. F. G.; CORDEIRO A. T.; Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXVII, 2002, Salvador-BA.

ROSENTHAL.S.S; STRANGE.C.W. Female entrepreneurship agglomeration and a new spational mismatch. **Review of economics and statistics**. Reino Unido.vol.94.issue.3.pag.764-788.august.2012.

ROESCH.A.M.S; Notas sobre a construção de casos para ensino. Rev. adm. contemp. **vol.11 no.2 Curitiba Apr./June 2007**.

ROCHA-CAUTINHO, M. L . Tecendo por trás dos panos: a mulher brasileira nas relações familiares. Rio de Janeiro: Rocco,1994

SBCOACHING. **Mulher no mercado de trabalho: crescimento, importância e fatos-** 21 de fev. de 2019. < Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/negocios/mulher-mercado-trabalho>> acesso06/06/2019.

STROBINO. C. R. M; TEIXEIRA. M. R. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de Multicasos no setor de comercio de material de construção da cidade de Curitiba. **Revista de administração**. São Paulo, vol.49.issue1.pag.59-79.jan/mac.2014

SOUZA. M. E. CORVINO. F. M. M, LOPES. C. B. Uma Análise dos Estudos sobre o Feminino e as Mulheres na Área de Administração: a Produção Científica Brasileira entre 2000 a 2010. **Organização e Sociedade**. vol.20 no.67 Salvador Out./Dez. 2013

SANDBERD SHERYL, **Faca acontecer**; mulheres, trabalho e a vontade de liderar, grupo companhia das letras. São Paulo,2013.

SCHUMPETER, J. A. The theory of economic development. Oxford: Oxford UniversityPress, 1978.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1984.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**: primeiro semestre de 2005.

Spink, P. K. “Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista. *Psicologia & Sociedade*; 15 (2): 18-42; jul. /dez. São Paulo .2003

UOL.COM.BR - **AS MULHERES MAIS PODEROSAS DO BRASIL** - Disponível em:< http://forbes.uol.com.br/listas/2017/12/as-mulheres-mais-poderosas-do-brasil-2/attachment/22-luiza-helena-trajano_tomas-arthuzzi> . Acesso em 05 maio 2018.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2012.

TAKAHASHI.A.R.W.; GRAEFF.J.F. **Empreendedorismo, Gestão feminina e planejamento estratégico em MPES**: uma análise preliminar do perfil do setor educacional de Curitiba - PR. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7. 2004, São Paulo. Anais... São Paulo: [s.n.], 2004.

ENTREVISTA FOCALIZADA	
PESQUISA TCC	Gestão Empreendedora Feminina no Ambiente Organizacional do Magazine Luiza
Nome da(o) Respondente	
Cargo Ocupado	
Data da Entrevista	

QUESTÕES GERAIS PARA A EMPREENDEDORA LUIZA TRAJANO

PARTE 1 – QUESTÕES DISSERTATIVAS

- Qual(is) motivo(s) influenciou(aram) a ocupar um cargo de gestão, e porque escolheu o segmento em que atua?
 - Qual (is) a(s) sua(s) percepção(ões) como gestora sobre o ambiente interno e externo da sua organização?
 - Qual(is) mudança(s) ocorreu(ram) na organização desde a sua implantação da Luiza como CEO até os dias de hoje, que foi(ram) fundamental(is) para o crescimento da organização?
 - Considerando a sua experiência profissional como Gestora, no que Você acha que ela tem influenciado na organização e em Você?
- 5- Dentro da organização quais valores e princípios você considera que são primordiais para o bom funcionamento da organização e como são transmitidos esses valores e princípios aos colaboradores?
- 6- Como Você define a sua relação profissional e social com os seus colaboradores?
- 7- A organização adota ideias/sugestões emitidas pelos seus colaboradores, como são recebidas e aplicadas essas ideias/sugestões?
- 8- Quais as competências/qualidades que os seus colaboradores devem possuir e que você considera como necessárias para o gerenciamento eficaz dos negócios?
- 9- Na sua visão, quais características seriam necessárias para que um(a) empreendedor(a) tenha sucesso nos negócios?
- 10- Você acha que a inovação contribui para o crescimento e aperfeiçoamento da organização? Você considera que a sua organização seja inovadora? Explique.
- 11- O que seria uma organização bem-sucedida? Qual o significado de sucesso para você?

12-Qual(is) foi(ram) o maior desafio encontrado até hoje como empreendedora?

13-Inovação ainda é um termo muito distante do cotidiano de milhões de pequenos empresários. Como é possível inovar sem recorrer a grandes parcerias? Qual sua recomendação ao pequeno empresário?

14- Você já teve que encarar críticas ou enfrentar alguma dificuldade? Relate-as.

15--No ano de 2017 o magazine Luiza cresceu mais de 300%, qual fator de sucesso está relacionado a este crescimento?

17-Com o crescimento das vendas pela internet em 24,3% (Globo.com;2016-Set), o que hoje representam $\frac{1}{4}$ do faturamento, como surgiu a necessidade de expandir as vendas para o mercado virtual/online?

18-O e-commerce é uma das grandes ferramentas usadas pela empresa o que representou alta de 55% (Globo.com;2017/Set) nas vendas do magazine Luiza, quais os fatores críticos?

PARTE 2 – QUESTÕES OBJETIVAS

	Pesquisa do perfil empreendedor -situações	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	Considero minhas possibilidades de sucesso ou fracasso antes de começar a agir.					
2	Procuro ver possibilidades nas situações ao invés de ver as coisas da maneira como elas realmente são.					
3	Acredito que serei bem-sucedido em qualquer atividade que me proponha a executar.					
4	Busco soluções que tragam benefícios a todas as pessoas					

	envolvidas para alcançar meus objetivos					
5	Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa.					
6	Confio em minhas habilidades.					
7	Consigo influenciar pessoas com firmes convicções e opiniões a mudarem seu modo de pensar e agir.					
8	Reconheço minhas fraquezas e forças.					
9	Quando começo um projeto novo, colete todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele.					

10	Tenho habilidade em resolver problemas em geral e apresentar soluções					
11	Eu costumo pensar e planejar minhas ações					
12	Assumo riscos para alcançar meus objetivos.					
13	Para a obtenção de minhas metas, desenvolvo diferentes maneiras de superar obstáculos.					
14	Gosto de desafios e de novas					

	oportunidades.					
15	Identifico as pessoas capazes de me ajudar a atingir meus objetivos.					
16	Fico de olho nas oportunidades que surgem para fazer coisas novas.					
17	Penso em todos os problemas que possam ocorrer e planejo as soluções, caso um deles apareça					
18	Mantenho minha maneira de pensar, mesmo quando outros discordam de forma enérgica.					
19	Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado.					
20	Tomo riscos calculados e analiso tudo antes de agir					

Muito obrigada pela sua participação e colaboração!