

**O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO FEMININA DE ORGANIZAÇÕES
RURAIS: Um Estudo Empírico**

TEREZINHA BERNADETE PINTO OLIARI
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO)
tbpoliari@gmail.com

O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO FEMININA DE ORGANIZAÇÕES RURAIS: Um Estudo Empírico

1 INTRODUÇÃO

Um fenômeno observado nos dias atuais é a inserção do gênero feminino nas mais diversas áreas sociais, dentre elas o mercado de trabalho. Como afirmam Pereira, Machado e Boas (2011), cada vez mais as mulheres buscam fortalecer seu vínculo com o mercado de trabalho, além de dar suporte para aumentar a visibilidade de sua atuação.

Outro dado importante da atuação está o setor de rural. Essa questão é abordada por diversos estudos, como o feito pela *Food and Agriculture Organization* – FAO (2013) que estuda questões tanto brasileiras como internacionais e apontam o fortalecimento do papel decisivo da mulher na produção de alimentos, como também na atividade agropecuária na América Latina (setor que se encontra em expansão), apontam ainda que as mulheres já são responsáveis pela população agrícola de 30% no Chile e no Brasil 13%. Todavia, o trabalho da mulher na agricultura não se restringe apenas às atividades de produção e comercialização de alimentos, De Mesquita (2014) coloca que essas ações vão além do campo, entrando em todas as cadeias produtivas do campo rural ao do agronegócio como, por exemplo, na agroindústria, como docentes, em pesquisas, na busca de novas tecnologias para a área e nos mais distintos órgãos públicos voltados ao *agribusiness*.

Embora o assunto de inserção das mulheres no campo de agropecuária, segundo o Censo Agropecuário de 2006, fatores negativo ainda se deslumbra nesta área, com evidência na prática, quanto ao grau de instrução é relevante, o grau de analfabetismo das mulheres no campo é de 7,6 % em comparação ao homem, nas categorias instrucionais acima do ensino fundamental completo até o superior a relação das mulheres, ficou um pouco mais elevada em comparação ao homem. Outro dado relevante é que apenas 13,50 das propriedades brasileiras em 2006 eram dirigidas por mulheres. (CENSO AGROPECUÁRIO, 2006). Com estes dados e compreendendo esse *déficit* como algo consequências negativas em questão de gênero, mas ao mesmo tempo tendo o entendimento de que a reversão do mesmo pode auxiliar em ampliar a visibilidade do assunto, o presente estudo buscou estudar a temática, relativa ao comportamento estratégico das mulheres nas organizações rurais, visando contribuir para o aumento do número de estudos nacionais sobre o assunto. Desta forma, levou-se em consideração responder ao seguinte questionamento: Qual tipologia predomina na gestão feminina de organizações rurais de uma Mesorregião do Centro-Sul Paranaense?

Sendo assim o objetivo deste artigo foi identificar qual tipologia é utilizada no comportamento estratégico das gestoras que atuam no contexto de organizações rurais em uma Mesorregião do Centro-Sul Paranaense. Para discutir essa questão, o referencial teórico aborda questões da administração estratégica, a adaptação organizacional e o comportamento estratégico, como também sobre o mercado agrícola brasileiro e o papel da mulher no meio rural, nos tempos atuais, dando enfoque na análise do modelo da tipologia do comportamento estratégico baseado na teoria de Miles e Snow (1978), sendo quatro as tipologias: analítica, prospectora, defensora e reativa, sendo esta teoria escolhida como embasamento para o presente estudo.

Quanto à estrutura do trabalho, destaca-se o item (Introdução) aqui apresentado, que procurou tratar o assunto de forma geral e breve, de evidenciar sua relevância, justificativa e apresentar seus objetivos. Na sequência, há uma fundamentação teórica escrita de forma concisa, buscando trazer mais informações sobre o tema discutido. Depois, na metodologia

descreve-se o percurso da pesquisa, seguindo para apresentação do estudo, então há os resultados e análises, e as considerações finais a respeito de todo o assunto que foi discutido, e por fim a lista de referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A estratégia organizacional e o comportamento estratégico na teoria de Miles e Snow

Estratégia “a arte do general da guerra” (NOORDERHAVEN, 1995), palavra originária da palavra grega *estrategos*, podendo assim associá-la a estratégia militar, que até os dias atuais podemos ver na literatura estrategistas organizacional no século XX. Sendo que só depois da Segunda Guerra Mundial é que começou a se ter a ideia organizacional com diretrizes e com linha e estrutura administrativa, continuando em constante evolução. No âmbito acadêmico somente na segunda metade do século XX. A estratégia empresarial nasceu nos Estados Unidos nos anos de 1960 como uma disciplina híbrida, influenciada tanto pela Sociologia quanto a Economia, podendo até ser considerado como uma evolução das teorias das organizações, mas foi a partir dos anos 70 é que ela teve maior importância, já na década de 80 teve uma pequena paralisia, pois os empresários buscavam outras formas de rendas, para as organizações, sendo que depois deste período, com os estudos de Chandler (1962, p.13), a estratégia vem a se caracterizar como “determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para realizar essas metas”. Para Miles e Snow (1978) administrar, vincula-se em ter a visão e comportamento estratégico dos gestores da organização em função do ambiente, única e diferenciada das demais.

Gimenez (2000, p. 58) estudou a teoria de Miles e Snow (1978) e fala sobre os pontos centrais da teoria dos autores, conforme Gimenez (2000) há três pontos centrais dentro da teoria, sendo eles o ambiente, as estratégias e os processos escolhidos, e a estrutura. Ainda, a interação entre esses três aspectos como o empreendimento podem definir os processos de adaptação de uma empresa.

Para pensar esta questão, os autores Miles e Snow (1978) complementam a obra com a conceituação de três problemas empresariais a serem resolvidos e que necessitam de tomadas de decisões e comportamentos complexos. Os três problemas surgem a partir da ideia de ciclo adaptativo, isto é, de um processo contínuo de interação da organização em alinhamento com o ambiente.

Sendo os três grandes problemas: o empresarial (objetivos mercadológicos e domínio de mercado), de engenharia (tecnologia e processo produtivo) e administrativo (estrutura organizacional e procedimentos gerenciais) (MILES & SNOW, 1978). Essa parte da teoria é ilustrada por uma imagem que segue indexada abaixo como o título de Ilustração 01.

Ilustração 01 - Ciclo Adaptativo



Fonte: Miles e Snow (1978, p. 550).

Mais algumas informações sobre os diferentes tipos de problema são: o problema empresarial é descrito como intimamente relacionado à inovação e os objetivos da organização para fortalecer a competitividade, já o problema de engenharia está nas novas tecnologias que vão surgindo com tempo e que permitem novos processos para melhor atender a produção e prestação de serviços, este problema consiste, especificamente, em desenvolver estruturas para coordenar a tecnologia conduzindo diligências para atividades que inovem e deem continuidade para a organização. O problema de engenharia é considerado o principal para o ciclo proposto por Miles e Snow (1978). Não obstante, nesse processo o objetivo é sempre fortalecer a posição competitiva da empresa, para tanto, Miles e Snow (1978), identificaram quatro tipos de comportamentos estratégicos. Eles dizem respeito às estratégias escolhidas por uma empresa para manter se competitiva.

Miles e Snow (1978), também apresentam uma explicação para alternativas da tipologia, como sendo uma estratégia genérica ou comportamento estratégico, sendo eles: a) Comportamento Prospector: orientado para produtos, favorece o desenvolvimento de tecnologias. Tem base organizacional descentralizada e busca avidamente por inovações; b; Comportamento defensivo: mais conservador, busca garantir posição estável no desenvolvimento de produtos e mercados. Não se baseia em forte desenvolvimento tecnológico e compete pelo preço. Seu maior risco é uma mudança que não permita acompanhamento tecnológico do defensivo; c) Comportamento analítico: uma mistura entre prospector e defensor, busca explorar novos produtos e mercados tanto quanto visa à estabilidade. O maior objetivo é minimizar riscos sem deixar as oportunidades, por isso tem dificuldade em explorar novas possibilidades; e d) Comportamento Reativo: é o pior desempenho, só se sustenta em ambientes regulados, pois não responde às exigências do cliente. É, por isso, um comportamento residual que só reage quando forçado pelo ambiente.

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990, p. 369 - 370) contribuem fornecendo uma síntese das diferenças de categorias de estratégias apresentadas por Miles e Snow (1978), que estão representadas no quadro 01,

Quadro 01 - Tipologia do Comportamento Estratégico

Tipologia do Comportamento Estratégico					
Ciclo Adaptativo	Dimensões	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reatora
Problema Empresarial e Soluções	Domínio de produto e mercado	Estrito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentada e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudanças	Seguidores cuidadosos de mudanças	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/ busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso/ desenvolvimento de produto e mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e Inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/expertise básica.	Tecnologias múltiplas/ avançadas na fronteira	Tecnologias interrelacionadas na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/fluidez
	Anteparos	Programas de	Habilidade de	Incremental e	Habilidade de

	tecnológicos	manutenção e padronização	peçoal técnico/ diversidade	sinergia	experimentar e improvisar soluções
Problemas Administrativos e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e produção	Marketing e P&D	Pessoal e planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/ dominado pelo controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectivas de programas ou campanhas	Abrangentes em mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/Autoridade de linha	Por produto e/ ou mercados	Dominada por assessores/ orientada por matriz	Autoridade formal rígida/ desempenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros.	Desempenho no mercado/volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Fonte: Miles e Snow (1978, p. 548) – adaptado pelo autor.

O quadro 01 permite uma visão geral da teoria e conceitos de Miles e Snow (1978), observando os diferentes formatos de comportamento estratégico e os tipos de problema, bem como o cruzamento entre ambos. Outra informação relevante, sobre os problemas, é que a forma de lidar com os três Problemas organizacionais se chama Processo de Adaptação Organizacional, momento em que se caracteriza uma forma específica de planejamento estratégico (MILES & SNOW, 1978).

De forma geral, as estratégias e comportamentos aplicam se em diversos ramos empresariais, inclusive no setor agrícola, do qual se fala no tópico seguinte.

2.2 O mercado agrícola no Brasil e a participação feminina na área rural

Neste tópico busca-se evidenciar o papel da mulher na economia agrícola no Brasil por meio de pesquisas científicas. Como citado anteriormente, o número de estudos sobre esse tema ainda não é amplo, porém, sua junção possibilita a compreensão de diversos aspectos que envolvem esse cenário.

2.2.1 O trabalho feminino de forma geral

A compreensão sobre o trabalho da mulher deve ser entendida dentro de um panorama mais geral em termos de cultura e percurso histórico da humanidade, de forma que historicamente a mulher teve sua função atrelada ao contexto doméstico, conquistando seu trabalho profissional recentemente.

Após a inserção no mercado de trabalho, as mulheres foram adquirindo espaços em diferentes formatos e tipos de trabalho, o que não elimina as dificuldades enfrentadas. Atualmente, a mão de obra feminina é vista como um diferencial e como possuidora de maior disposição para trabalhar, possuindo comportamentos de perseverança, cooperação, trabalha em equipe e solução de problemas. Eis o ponto central da questão: estas atitudes garantem às mulheres a possibilidade de criarem uma forma própria de gestão feminina, ao invés de se adaptarem ao modelo de gestão masculina, o que cunha uma forma de gestão diferenciada, que favorece a flexibilidade e cooperação (MACHADO, 2002) e o que também traz à discussão sobre a diferenciação da gestão masculina.

2.2.2 O trabalho feminino na área rural

Apesar de inseridas na população economicamente ativa de forma ainda tímida, torna-se importante o destaque do gênero feminino no meio rural. Sendo que o assunto referente ao trabalho feminino nesse espaço é repleto de questões a serem apontadas e debatidas (LOVATTO et al, 2010, PAES, 2016).

Trauger *et al* (2008) identificaram o crescimento quantitativo e qualitativo ao longo dos últimos anos referentes à inserção feminina no mercado agrícola, os autores apontam que embora esse fenômeno, possuem diversos percalços e dificuldades, tem se mostrado como essencial, pois têm trazido benefícios as próprias trabalhadoras como satisfação pessoal e também para suas famílias com a complementação da renda familiar.

Uma das primeiras questões é um ponto geral que perpassa muitas realidades, segundo Vidal (2011) existem dois paradigmas enfrentados pelas mulheres no trabalho rural: a interdependência que está ligada a sociedades rurais com menor capital de caráter camponês onde o tradicionalismo é predominante, e o outro paradigma é referente à divisão subalterna, onde o controle predominante é masculino com padrões de desigualdade se perpetua há anos no contexto sexualidade onde a decisão final é sempre a do sexo masculino, como tabu familiar. Ainda, são diversas as dificuldades enfrentadas por cada mulher que se propõe a trabalhar, sobretudo, no espaço rural. Outra dificuldade é de que o trabalho produtivo rural da mulher é visto como uma extensão do trabalho doméstico, desvalorizando ainda mais o regime de trabalho familiar sem remuneração e das atividades de autoconsumo (DI SABBATO *et al* 2009). Desta forma, embora expressiva, esta situação possui dificuldades como ainda ser tratada de forma invisível no meio rural e ainda não permitindo as mulheres renda suficiente para possibilitar a autonomia econômica e poder decisório nas unidades familiares, como aponta (HORA, 2014).

Quanto a isso, Calas e Smircich (1999) colocam que esta especificidade é tida como uma vantagem diante do mercado dominado por homens, no sentido de uma efetividade, pois a atuação feminina é vista como baseada em socialização e caráter, no entanto, isso é por vezes mal visto como forma de reforçar ainda mais os estereótipos de gênero, questão que não é consenso na literatura.

De forma específica ao mercado agrícola, as mulheres têm assumido desafios no que diz respeito a inovações, uma vez que buscam desafiar o tradicional e inventar práticas inéditas. Lovatto *et al* (2010, p. 192 – 193) descrevem que a mulher “aparece como o centro de formação das articulações no meio rural, conectando, às vezes, através da religiosidade, a família e a comunidade, movimentando a vizinhança para mudança de hábitos”, evidenciando o papel e a importância da mulher no espaço rural em seus diferentes formatos e condições.

Em suma, é visível que há diversos desafios que as mulheres ainda passam para terem o reconhecimento no na área rural, no entanto, cada vez mais as mulheres vêm obtendo conquistas em meio ao espaço de trabalho rural como demonstram dados do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) – (2016). O estudo demonstra como é constante a presença da mulher nos negócios do campo, como nas decisões de gestão, no manuseamento de máquinas e equipamentos, entre outras atividades e espaço de trabalho que comprovam que as mulheres estão cada vez mais em evidência no setor.

Outra informação relevante é que, caracteriza a massa de mulheres que atuam no meio rural, é que a maioria dessas mulheres são herdeiras ou sucessoras, e apresentam capacidade de gerenciar as propriedades rurais, mesmo enfrentando dificuldades em seus trabalhos, pela falta de investimento nesse setor, ausência de políticas públicas e incentivos à mulher na agricultura, como falta de créditos, assim, como qualificação e cursos adequados a elas e o meio em que atuam, entre outras questões que acentuam essa dimensão (DIAS, 2016).

3 METODOLOGIA

O estudo é caracterizado como positivista, quantitativo e descritivo, ao qual a quantitativa dá importância à representatividade numérica, (FONSECA, 2002), já na questão descritiva, as principais razões para a utilização é a descrição das características principais

referentes ao grupo pesquisado, como, grau de escolaridade, média de idade, entre outros, como descobrir e verificar a existência de relação entre variáveis, (RICHARDSON, 1985).

3.1 Caracterização da Amostra

As participantes da pesquisa foram apenas gestoras de organizações rurais, em coerência com o objetivo do estudo. Do universo de 177 gestoras registradas na base do Sindicato Rural de uma mesorregião do estado do Paraná, aderiram como amostra para o estudo 18 gestoras. Esta amostra, não probabilística, proporcionou aderência aos critérios de amostragem estabelecidos por Hair et al. (2005), de que o número mínimo de observações por variável deve ser superior a cinco.

3.2 Instrumento

O instrumento utilizado para a identificação das variáveis que apoiarão a mensuração do construto comportamento estratégicos das gestoras de organizações rurais foi utilizado o estudo de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), adaptado para as organizações rurais. Este questionário mostrou ser consistente, pois o instrumento, já testado e replicado em outros estudos, por ser de fácil administração, possuir valor no diagnóstico e maior confiabilidade nos resultados, a exemplo de Gimenez et al. (1999); Guliní (2005); Raimundo, Rossetto e Carvalho (2009); Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2011); Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011) e Silveira-Martins (2014).

O questionário é dividido em duas partes, a primeira parte dividida em duas sessões distintas, a primeira sessão são os dados sociodemográficos das gestoras e das suas empresas, e a segunda sessão perguntas direcionadas sobre suas formas de atuação, relativo ao tema comportamento estratégico. A segunda parte do questionário consistia em um roteiro pré-estabelecido, baseado no modelo proposto de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990, p. 369 - 370) e adaptado para organizações rurais, nessa sessão havia 11 perguntas que visavam responder às 3 dimensões do ciclo adaptativas das organizações.

As quatro opções de resposta listada em cada item da escala caracterizaram as atividades de postura e adaptação das gestoras envolvidas quanto aos tipos de comportamento estratégico proposto por Miles e Snow (1978, p. 552-558): prospectador, analítico, defensivo e reativo, com modelo de escolha forçada, a que melhor se aproxima da maneira que a empresa se comporta diante das três dimensões.

Cabe salientar que o instrumento foi adaptado para o tema e testado para diminuir as discrepâncias e para dar maior confiabilidade do estudo (HAIR *et al.*, 2005).

3.3 Procedimentos

Primeiramente, é abordada sobre a técnica de amostragem, essa seguiu ao modelo não probabilístico por adesão, ou seja, por respondentes voluntários, ao questionário, segundo Hair *et al.* (2005, p. 385), ao qual o pesquisador disponibiliza para a população o questionário e aguarda pelo retorno voluntário dos dados respondidos.

Um dos primeiros procedimentos relativos à parte aplicada do estudo foi o contato com o Sindicato de Rural, ao qual foi obtido o cadastro das associadas, de forma que posteriormente o pesquisador teve acesso, por meio desse, aos dados de gestoras rurais. Nesse momento foram contabilizadas 177 gestoras com cadastro que fariam parte da população, como possíveis gestoras que poderiam participar do estudo.

Na sequência o pesquisador ratificou os dados que teve acesso realizando contato por meio dos dados cadastrais que haviam disponibilizado, como telefone, *e-mail*, redes sociais e também pessoalmente. Nesse momento, foi identificado que 149 cadastros não fariam parte da pesquisa por estar fora do alinhamento da pesquisa. Sendo excluídos os cadastros pelas seguintes características: 1) cadastro feminino, com gestão masculina; 2) nome da gestora no

cadastro, e a não atuação mais na atividade rural; 3) informações insuficientes para contato e sem localização por redes sociais da gestora.

Depois dos critérios de exclusão das gestoras, restaram 28 cadastros ao qual se optou em disponibilizar o questionário a todas as gestoras integrantes da amostra, ou seja, as 28 gestoras. Deste modo a amostra final retornado foi de 18 questionários com um índice de respostas e questionários validado que retornaram e fizeram parte da amostra, sendo este índice ficou em 64,3%, este índice de retorno foi atribuído ao fato que as gestoras tiveram acesso aos objetivos da pesquisa com o contato direto do pesquisador.

Antes da aplicação, o instrumento foi testado e validado com três gestoras que não faziam parte da amostra, sendo que, durante o teste e validação, foram identificados e aperfeiçoados possíveis discrepâncias para atingir os objetivos da pesquisa, segundo indicado por (LOPES, 2006; 242).

3.4 Questões Éticas

Juntamente com os questionários as mulheres receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que continha informações, sobre sigilo sobre as gestoras e suas propriedades, forma de participação e demais informações relevantes. As participantes necessitavam ler e assinar o TCLE antes de responderem aos questionários.

3.5 Análise de dados

A análise dos dados obtidos foi realizada através da estatística descritiva e calculada a média de cada respondente em relação às 11 questões com o intuito de saber qual a tipologia se enquadraria. Conforme, Ferreira (2005) a análise descritiva tem como objetivo a descrição dos dados, já a estatística descritiva é um procedimento que procura obter uma afirmação através de uma amostra, sendo geralmente uma estimativa ou decisão através do cálculo das médias. Sendo que para a efetivação das análises utilizou-se o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) conforme, (PESTANA E GAGEIRO, 2003).

A escala de classificação das gestoras quanto à tipologia, apresentou-se pelo maior número de respostas, e quando houve empate entre a classificação prospectora, defensiva e ou analítica, usou-se a classificação de analítica, mas se o empate fosse com a estratégia reativa esta deveria ser considerada como reativa, conforme o critério do molde original de (MILES E SNOW, 1978).

4 RESULTADOS ANÁLISE DOS DADOS

Os dados encontrados podem ser divididos em duas sessões, a primeira é o perfil das gestoras de organizações rurais e suas propriedades e no segundo procurou-se levantar qual a tipologia do comportamento estratégico adotado pelas gestoras, com base no modelo de Miles e Snow (1978), atendendo assim o objetivo geral do estudo.

A seguir, os dados estão dispostos a partir desses dois prismas.

4.1 Perfis Demográficos das Gestoras

4.1.1 Idade das gestoras

O perfil demográfico quanto à variável idade das gestoras, responsáveis pela formação de estratégia constataram-se, que duas delas estão na faixa etária de 30 a 40 anos, perfazendo 11,11% da amostra total. Já entre as faixas etárias de 40-50 e 50-60 anos, há oito participantes em cada, o que corresponde a 44,44% cada uma. Conforme tabela 1.

Tabela 1 - Idade das gestoras

Variáveis	Gestoras	Frequência	%
Idade	30-40	2	11,11
	40-50	8	44,44
	50-60	8	44,44
	TOTAL	18	100,00

Fonte: O autor com base nos dados da pesquisa

Quanto ao perfil das gestoras foi verificado que as gestoras estão classificadas em três faixas etárias, sendo que entre a idade de, 40-50 e entre 50-60, há uma maior frequência, demonstrando assim a maturidade que existe na gestão.

4.1.2 Quanto ao grau de escolaridade

Em relação à escolaridade de formação da gestora, evidenciou-se que o ensino médio e o ensino superior foram predominantes, com 27,78% cada um com cinco gestoras. Já com ensino superior incompleto, foi uma gestora, perfazendo 5,5%, especialista com quatro gestoras com 22,22%. Houve três gestoras que não responderam, totalizando 11,11% da amostra, melhor demonstrado na tabela 2.

Tabela 2 – Grau de escolaridade das gestoras

Variáveis	Gestoras	Frequência	%
Grau De Escolaridade	Não Respondeu	3	16,67
	Ensino Médio	5	27,78
	Superior	5	27,78
	Superior Incompleto	1	5,56
	Especialista	4	22,22
	TOTAL	18	100,00

Fonte: O autor com base nos dados da pesquisa

Constatou-se que, o grau de instrução das gestoras pesquisadas está entre o ensino médio e o superior completo, em comparação com o Censo Agropecuário de 2006, onde se estima que o alfabetismo entre as mulheres no meio rural está acima de 7%, não sendo, portanto a realidade do Brasil segundo o IBGE, (2006), demonstrando que as gestoras deste grupo pesquisado, têm preocupação com sua formação profissional, pois nesta amostra a maioria possui o ensino médio e superior. Outra característica verificada em contato direto com as gestoras, foi que, elas procuram constante qualificação, através da participação em palestras, cursos e rodadas de negócios direcionadas a exploração que as propriedades desenvolvem, também foi possível constatar de modo informal, que estas gestoras estão em constante contato com as cooperativas da região e que são filiadas a mais de um sindicato e a associações, que fazem viagens técnicas a outros estados e países para aperfeiçoar a atuação e inovarem em termos de tecnologia.

4.1.3 Quanto à administração total ou parcial

Quando questionadas se administravam a propriedade total ou parcialmente quinze gestoras responderam que administram a propriedade de forma total, correspondendo a 83,33% das participantes, ou seja, uma maioria gritante. Assim, apenas três participantes administram parcialmente a propriedade, totalizando 16,67%. Conforme tabela 3.

Tabela 3 – Administração total ou parcial na organização

Variáveis	Gestoras	Frequência	%
Administração Total Ou Parcial	TOTAL	15	83,33
	PARCIAL	3	16,67
	TOTAL	18	100,00

Fonte: O autor com base nos dados da pesquisa

Nesta variável as gestoras administravam a propriedade total ou parcial, deu-se pelo fato de serem herdeiras ou assumiram a propriedade por causa da ausência do pai ou do marido por falecimento ou divórcio, dado estes coletados através de conversas informais com as gestoras. Ao qual realizam a gestão somente da parte herdada, mas mesmo assim, não deixando de participar e ter conhecimento das atividades do restante da propriedade, uma vez que estas propriedades são herança de família, sendo neste caso a minoria com três gestoras, mas a grande maioria com 83,33% administra total a propriedade.

4.1.4 Quanto à existência ou não de um administrador externo

Na questão se elas possuíam administradores externos doze gestoras, responderam que possuíam, representando 66,67% da amostra total, enquanto seis gestoras, responderam não, totalizando 33,33%. Verificou-se a relevância que as gestoras dão ao administrador externo nas tomadas de decisões. O qual está evidenciado na tabela 4.

Tabela 4 – Existência ou não de um administrador externo

Variáveis	Gestoras	Frequência	%
Possui Administrador	SIM	12	66,67
	NÃO	6	33,33
	TOTAL	18	100,00

Fonte: O autor com base nos dados da pesquisa

Ao serem questionadas quanto à existência de administrador 66,67% das organizações possuem pelo menos um administrador e/ou contador, e que todas buscam o auxílio de técnicos ou de especialistas das cooperativas ou sindicatos a que estão inseridas, também procuram a experiência de familiares e amigos, para as auxiliam nas tomadas de decisões, e que só as tomam após ouvir e analisar vários depoimentos e experiências, reafirmando assim o que foi exposto por Machado (2002 p. 82), onde há flexibilidade e cooperação na gestão feminina, as quais em geral são baseadas na coletividade e somente após ouvir todos os argumentos, e de maneira ponderada.

4.1.5 Quanto ao tempo de atividade rural e como gestora da organização

Quanto ao tempo de atividade nas organizações rurais, os dados mostram o seguinte: quatro gestoras atuam de 1 a 10 anos, quatro atuam entre 20 a 30 anos, perfazendo 22,22%, respectivamente e nove atuam entre 10 a 20 anos, perfazendo 55,56,%. Uma característica de prevalência madura no ramo de atividade, indicando que estas gestoras conseguiram superar obstáculos e desafios do ramo, principalmente pela questão de gênero, ao qual predomina a gestão e propriedade masculina, demonstrando também a preocupação com a manutenção da organização em longo prazo. Da amostra total, demonstrados na tabela 5.

Tabela 5 – Tempo de atividade rural e como gestora da organização

Tempo de Atividade Rural	1 A 10 ANOS	4	22,22	Tempo Como Gestora	1 A 10 ANOS	8	44,44
	10 A 20 ANOS	10	55,56		10 A 20 ANOS	8	44,44
	20 A 30 ANOS	4	22,22		20 A 30 ANOS	2	11,11
	TOTAL	18	100,00		TOTAL	18	100,00

Fonte: O autor com base nos dados da pesquisa

Outra característica perguntada as gestoras foi se elas já haviam atuado na organização anteriormente, antes de assumirem a administração da propriedade, notaram-se que oito gestoras atuam de 1 a 10 anos, oito gestoras de 10 a 20 anos, perfazendo 44,44% respectivamente e apenas duas gestoras atuam entre 20 a 30 anos, perfazendo 11,11,% da amostra total, justificando que eram filhas ou esposas na propriedade e auxiliavam na

administração da propriedade e quando estes homens vieram a faltar, ou após o divórcio, estas tiveram que assumir a administração sozinha das propriedades, demonstrando assim que a prática da administração, traz o sucesso na sucessão das organizações. Conforme afirmam (CONSOLI, e MARTINELLI, 1998).

4.2 Perfil Demográfico das propriedades

Essa seção expõe as informações referentes às características das propriedades das participantes, buscou-se compreender diferentes dimensões da propriedade das participantes, sendo sobre o porte da empresa, o ramo em que atua e a quantidade de funcionários.

4.2.1 Quanto ao porte da empresa

Evidenciou-se que quatro propriedades são de pequeno porte (22,22%), treze são de médio porte expressando a maior parte das propriedades (72,22%) e apenas uma é de grande porte (5,56%). Como demonstra a tabela 6.

Tabela 6 - Quanto ao porte da empresa

VARIÁVEIS	GESTORAS	FREQUÊNCIA	%
PORTE DA EMPRESA	Pequeno	4	22,22
	Médio	13	72,22
	Grande	1	5,56
	Total	18	100,00

Fonte: O autor com base nos dados da Pesquisa.

No que diz respeito ao Perfil das propriedades, pode-se destacar que as propriedades na grande maioria são de médio porte, onde o tamanho está determinado por meio do módulo fiscal, determinado pela lei n.º 8.629, de 25 de fevereiro de 1993, onde se evidencia que as propriedades possuem de 4 a 15 hectares, segundo o Cadastro Rural do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA, 2013).

4.2.2 Quanto ao ramo das atividades

Quanto ao ramo de atividades, onze propriedades são agrícolas, perfazendo 61,11%, seis propriedades agricultura e pecuária, perfazendo 33,33% e apenas uma propriedade é pecuária com 5,56. Os dados podem ser mais bem dispostos na tabela 7.

Tabela 7- Quanto ramo das atividades

VARIÁVEIS	GESTORAS	FREQUÊNCIA	%
RAMO DE ATIVIDADE	Agricultura	11	61,11
	Agricultura/Pecuária	6	33,33
	Pecuária	1	5,56
	Total	18	100,00

Fonte: O autor com base nos dados da Pesquisa

Nesta relação quanto ao ramo de atividades às propriedades pesquisadas, estão em grande proporção em relação ao Censo Agropecuário de 2006, ao qual traz que apenas 21,61% do total da área por hectare ocupada no Brasil, são ocupadas por lavouras. (IBGE, 2006).

4.2.3 Quanto à quantidade de funcionários

Em relação à quantidade de funcionários, as gestoras responderam que a propriedade possui entre 1 a 10 funcionários, com 16 respostas, sendo 88,89% do total e de 10 a 30 funcionários foram apenas 2 respostas com 11,11% do total.

Tabela 8- Quanto quantidade de funcionários

VARIÁVEIS	GESTORAS	FREQUÊNCIA	%
QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	1 A 10	16	88,89
	10 A 30	2	11,11
	Total	18	100,00

Fonte: O autor com base nos dados da Pesquisa.

4.3 Análise do Comportamento estratégico

No segundo momento da pesquisa foi possível levantar qual a tipologia do comportamento estratégico para as organizações, adotado pelas gestoras, na análise de classificação das onze dimensões do comportamento estratégico foi considerado cada problema do Ciclo Adaptativo, correspondente ao modelo de Miles e Snow (1978), os dados são apresentados por meio dos tipos de problema em relação aos tipos de comportamento estratégico. A tabela 09, exposta a seguir, apresenta os dados obtidos.

Tabela 09 - Frequência e Porcentagem das onze dimensões referentes ao comportamento estratégico.

Problema do Ciclo Adaptativo	PROSPECTORA		DEFENSORA		ANÁLITICA		REATORA	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
PROBLEMA EMPRESARIAL								
Domínio Empresarial “produtos e mercado agrícola”.	7	38,89	2	11,11	7	38,89	2	11,11
Postura empreendedora-sucesso	2	11,11	3	16,67	9	50,00	4	22,22
Responsabilidade Empreendedora.	3	16,67	7	38,89	6	33,33	2	11,11
Crescimento empresarial.	4	22,22	3	16,67	7	38,89	4	22,22
PROBLEMA DE ENGENHARIA								
Objetivos e meta de Engenharia tecnológica.	4	22,22	3	16,67	7	38,89	4	22,22
Amplitude de Engenharia tecnológica.	6	33,33	4	22,22	7	38,89	1	5,56
Contingências (buffer) na Engenharia-tecnológicas.	7	38,89	3	16,67	3	16,67	5	27,78
PROBLEMA ADMINISTRATIVO								
Coalizão administrativa dominante	1	5,56	4	22,22	11	61,11	5	11,11
Planejamento Administrativo	9	50,00	2	11,11	5	27,78	2	11,11
Estrutura administrativa	11	61,11	2	11,11	4	22,22	1	5,56
Controle Administrativo	4	22,22	8	44,44	2	11,11	4	22,22
Total das Frequências	58	322,22	41	255,5	68	377,7	34	172,2
				6		8		2

Fonte: Os autores com base nos dados da pesquisa

4.3.1 Problema Empresarial

O Ciclo adaptativo está dividido em três problemas, um deles é o **problema empresarial** que possui quatro dimensões, sendo elas o Domínio Empresarial que são os “produtos e mercado agrícola”, verificou-se que houve empate nas tipologias Analítico e Prospectora com sete respondentes em cada tipologia, já a tipologia Defensora e Reatoras obteve duas participantes em cada, sendo a Postura empreendedora-sucesso, houve predominância na tipologia Analítica, com nove respondentes totalizando 50%. As tipologias Prospectoras, Defensivas e Reativas foram 2, 3, e 4 respondentes respectivamente totalizando 11,11%, 16,67% e 22,22%, também respectivamente. Na Responsabilidade Empreendedora a predominância das gestoras ficou na tipologia denominada Defensora, com sete respondentes

totalizando 38,89%, seguido da Analítica com 33,33%, já as tipologias Prospectoras e Reativas foram representadas por três e duas participantes totalizando 16,67% e 11,11% assim respectivamente. No quesito Crescimento empresarial obteve a predominância das gestoras do tipo Analíticas, com sete respondentes totalizando 38,89% seguido das tipologias Prospectoras e Reatoras com quatro respondentes cada e totalizando 22,22% também cada uma. Já o tipo Defensora, foi expressa por três participantes totalizando 16,67%. Este problema é a dimensão que direciona qual postura a organização precisa adotar diante do produto/mercado segundo (CONANT *et al* 1990, p. 369 - 370). Neste problema as empresas estão na tipologia Analítica com maior ênfase, trazendo uma visão onde as gestoras buscam novas atividades e produtos, mas tentam minimizar os riscos do mercado, mas sem abrir mão de novas oportunidades do mercado e ou produtos, (MILES e SNOW, 1978).

4.3.2 Problema de Engenharia

Passando para o tipo de Problemas de Engenharia tem se a contribuição de Almeida, Antonialli e Gomes (2011, p.106) que expõem, que esse tipo de problema abarca as dimensões, objetivas e meta de engenharia e tecnológica, ao qual se identificaram sete respostas como da tipologia Analítica, representando 38,89% da amostra, seguido das tipologias Prospectoras e Reatoras, com quatro respondentes cada e totalizando 22,22% em cada. Já na tipologia Defensora foram identificadas três participantes totalizando 16,67%. Identificou-se a concentração na postura analítica, evidenciando o contínuo em pesquisas e desenvolvimento de novas culturas na agropecuária.

No quesito Amplitude de Engenharia Tecnológica a predominância ficou na tipologia denominada Analítica, com sete respondentes totalizando 38,89%, seguida da tipologia Prospectoras com seis respondentes totalizando 33,33%, enquanto a tipologia Defensiva obteve 4 participantes e a Reativa apenas uma, onde representam 22,22%, e 5,56%, simultaneamente, este quesito, refere-se às habilidades que a organização exige dos gestores e seus funcionários na realização de suas atividades, em âmbito administrativo e técnico, neste prevaleceu novamente à tipologia Analítica, onde se tem uma contínua busca de mercado, mas com pouca flexibilidade, pela maneira rotineira de executar as atividades, mesmo com uma visão em perspectiva em novas tecnologias.

Já no subtópico de Contingências (*buffer*) na Engenharia-tecnológicas a predominância da tipologia foi a Prospectora, com sete respondentes totalizando 38,89%, seguido da Reatora com 27,78% com cinco respondentes, já as tipologias Defensora e Analítica com três respondentes cada totalizando 16,67% em cada tipologia, está marcada pela contínua procura de oportunidades e foco na inovação, sem deixar de ver os desafios em meio a incertezas que o mercado possa trazer principalmente diante do mercado concorrente, conforme, Cunha (2016), como exemplo, a entrada de insumos ou produção do exterior na importação do Brasil.

Ao considerar o agrupamento das três dimensões, visualiza-se que as organizações estão empatadas com 38,89% nos comportamentos, Analítica e Prospectora, ou seja, se o objetivo e a amplitude tecnológica procura garantir uma atuação no mercado de modo satisfatório, sem deixar de lado novas tecnologias.

Ainda de acordo com os autores Cunha (2016), este problema está direcionado a novas tecnologias que aceitem novos processos para melhor atender a produção e prestação de serviços para poder atender o mercado.

4.3.3 Problema Administrativo

Segundo Miles e Snow (1978, p. 550) este problema é o que visa “desenvolver estruturas e procedimentos gerenciais para coordenar a tecnologia dirigindo esforços para

atividades que inovem e de continuidade da organização”, sendo que este problema é considerado essencial para o ciclo adaptativo. Neste tipo de problema as dimensões referem-se à Coalizão Administrativa Dominante, Planejamento Administrativo, Estrutura Administrativa e Controle Administrativo, (ALMEIDA, ANTONIALLI E GOMES, 2011).

Em relação à dimensão Coalizão Administrativa Dominante, a predominância das ficou na tipologia denominada Analítica, com 11 respondentes totalizando 61,11%, seguida da tipologia Defensora com 4 respondentes totalizando 22,22%, enquanto as tipologias Reatoras e Prospectoras foram evidenciadas por 5 e 1 participantes respectivamente. No que se refere à predominância da tipologia a analítica, visualiza-se a que nestas organizações o planejamento e a análise das estratégias são de extrema importância frente às intempéries do ambiente.

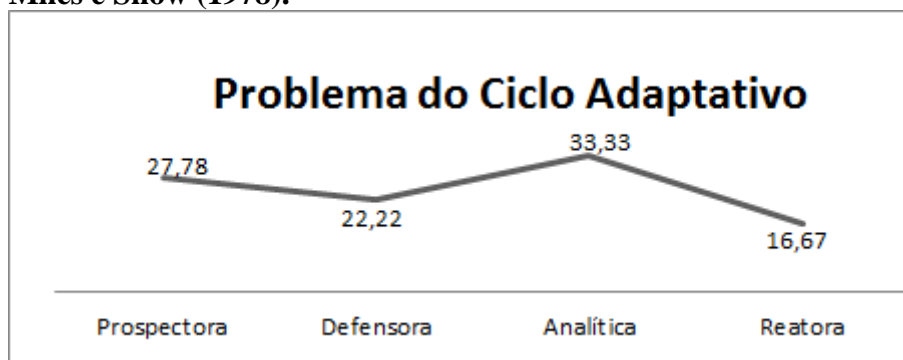
No item Planejamento Administrativo a predominância das gestoras ficou na tipologia denominada Prospectora, com nove respondentes totalizando 50,00%, seguido da Analítica com 27,78% com cinco respondentes. As tipologias, Defensora e Reatora tiveram duas respondentes totalizando 11,11% em cada tipologia. Neste aspecto o comportamento das organizações frente ao ambiente externo, está com a preocupação no planejamento e manutenção frente às oportunidades de mercado e novos investimentos em tecnologia, “produzindo um ambiente dinâmico e inovador focado em explorar novas oportunidades” (de AIEOC, ESTRATÉGICO - 2016).

Em relação à Estrutura Administrativa e Controle Administrativo, a predominância das gestoras ficou na tipologia denominada Prospectora, com 11 respondentes igualmente e totalizando 61,11%, na sequência há a tipologia Analítica com quatro respondentes totalizando 22,22%. As tipologias, Defensora e Reatora foram duas e uma participantes totalizando 11,11%, e 5,56% respectivamente. Ao qual sugere que as organizações com estrutura dinâmica que definem bem suas estratégias frente ao mercado competitivo.

4.4 Análise do ciclo adaptativo

Diante das respostas de cada respondente marcaram cada uma das 11 questões de acordo com sua percepção em relação à pergunta e que cada resposta indica seu comportamento estratégico como gestora frente à gestão da organização rural melhor visualizado no gráfico 01.

Gráfico 01 - Perfil das organizações quanto à Ciclo Adaptativo proposta por Miles e Snow (1978).



Fonte: o autor

Foi possível verificar como as organizações se comportam em cada resposta, associando o maior número de respostas na percepção das gestoras, foram identificados os quatro tipos de estratégia competitiva nas organizações, com predominância na analítica, uma forma híbrida de administrar com 33,33%, neste aspecto indica que há uma estabilidade nas organizações e que se desenvolvem progressivamente, visualizando as oportunidades com

domínio e controle nos riscos do ambiente interno e externo, já com menor ênfase, está a Defensora com 22,22% e a Reativa com 16,67%. Sendo que a organização responde ao alinhamento da gestão e as condições do ambiente, (PÉROLA; GIMENEZ, 2001).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a apresentar o comportamento estratégico adotado pelas gestoras de organizações rurais, por meio de análise descritiva, com base no modelo da teoria de Miles & Snow (1978, p. 550-558).

Sendo estas gestoras as proprietárias das organizações rurais e tomadoras de decisões, nas propriedades, as quais têm uma base significativa tanto na formação acadêmica, quanto na vivência com as organizações, pois estas são herdeiras e sucessoras das propriedades, a mais de 10 anos na atividade rural, e em constante atualização de suas áreas de atuação, dados coletados através de conversas informais com as gestoras.

Neste estudo, os objetivos era identificar qual tipologia é utilizada no comportamento estratégico das gestoras que atuam no contexto de organizações rurais em uma Mesorregião do Centro-Sul Paranaense, segundo o modelo da tipologia proposta por Miles e Snow (1978). Sendo assim foram identificadas as quatro tipologias do comportamento estratégico, sendo eles o Analítico, prospector, defensivo e reativo, entretanto a tipologia Analítica uma forma híbrida de administrar, com 33,33%, teve maior incidência nas respostas das gestoras das organizações rurais, demonstrando que elas se esforçam para manter a estabilidade do mercado, mesmos sem muitas alterações, com tomadas de decisões de maneira centralizada, mas com flexibilidade em suas ações.

Elas possuem um perfil construtivo e ponderado ao qual constroem um sistema de decisões, que vão ao encontro do sucesso com sustentabilidade, procurando minimizar os riscos e maximizando os lucros. Procuram e são observadoras e cuidadosas quanto à concorrência sem deixar as estratégias e o planejamento, com visão em investimento, visando sua capacidade financeira, estas gestoras também buscam orientação em decisões pelas informações para construir um futuro sustentável.

Por fim o estudo demonstrou que é possível a aplicação do modelo de Miles e Snow no setor agrícola, com ênfase na gestão feminina de organização rural, permitindo assim o agrupamento das quatro tipologias do comportamento estratégia em defensiva, analítica, prospectora e reativa, esperando assim que este estudo possa contribuir para futuras investigações relacionadas à inserção da mulher no meio rural.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ivana Carneiro, ANTONIALLI, Luiz Marcelo, GOMES, Amiralva Ferraz. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. **Rev Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 1, p. 102-127, 2011. Disponível em <http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/anexos/Livro_Estatisticas_Rurais_e_Economia_Feminista_0.pdf> Acesso em 29 Mai 2016.
- CALAS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. Past postmodernism? Reflections and tentative directions. **Academy of management review**, v. 24, n. 4, p. 649-672, 1999.
- CHANDLER, A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial interprese. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.
- CONANT, Jeffrey S.; MOKWA, Michael P.; VARADARAJAN, P. Rajan. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic management journal**, v. 11, n. 5, p. 365-383, 1990.

CONSOLI, Matheus Alberto; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Administração de Empresas Familiares. **SEMEAD-Seminários de Administração**, v. 3, 1998.

CUNHA, Daniele Estivaletete et al. A influência dos valores organizacionais no comportamento estratégico: Um estudo das empresas do setor hoteleiro da região turística das Hortênsias/RS. **Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 28) Año 2016**.

DE MESQUITA, Livia Aparecida Pires. Relações de gênero na Comunidade Rancharia: o trabalho das mulheres na agricultura familiar. DOI: 10.5212/Rlagg. v. 5. i1. 0006. **Rev Latino-Americana de Geografia e Gênero**, v. 5, n. 1, p. 98-113, 2013.

DI SABBATO, Alberto *et al.* **Estatísticas rurais e a economia feminista: um olhar sobre o trabalho das mulheres**. 2009. Brasília, DF: MDA. 2009 p. 1-163. Disponível em <http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/anexos/Livro_Estatisticas_Rurais_e_Economia_Feminista_0.pdf>. Acesso em: 29 Mai 2016.

DIAS, Larissa Gomes. **Liderança feminina no agronegócio: principais desafios enfrentados pelas mulheres gestoras**. 2016. 44p. Dissertação (Mestrado) - Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS. Brasília, 2016.

ESTRATÉGICO, A. INTERFACE ENTRE O. COMPORTAMENTO; DAS, E. A. MORTALIDADE. XIX SEMEAD. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 1, 2016.

FERREIRA, Pedro Lopes. **Estatística Descritiva e Inferencial – Breves Notas: aulas de apoio da Faculdade de Economia**. Universidade de Coimbra, 2005.

FONSECA, José. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION – FAO. **No Brasil, 13% dos agricultores são mulheres** 2013. Disponível em: <<http://www.fao.org/americas/noticias/ver/pt/c/230178/>>. Acesso em: 29 mai. 2016.

GARDELIN, João Paulo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. A percepção da incerteza ambiental e do comportamento estratégico no processo de formulação de estratégias em pequenas empresas. **Encontro de Estudos em Estratégia, Anais... Porto Alegre**, 2011.

GIMENEZ, Fernando AP et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de administração contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

_____, Fernando. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá, 2000.

GULINI, Pedro Leo et al. Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. 2005.

HAIR JUNIOR, Joseph F., ANDERSON, Rolph. E., TATHAM, Ronald., TATHAM, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HORA, Karla Emmanuela R. et al. **Gênero e Gestão Integrada dos Recursos Hídricos e Saneamento: aproximações a partir da realidade caboverdiana e brasileira**. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA. (IBGE) **Censo agropecuário 2006: resultados preliminares**. IBGE, 2006.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA (INCRA). **Cadastro Rural do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária de 2013**. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/>> Acesso em: 01 jan. 2017.

LOPES, Jorge. **Fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais Aplicadas**. Editora Universitária UFPE, p. 242, 2006.

LOVATTO, Patrícia Braga, CRUZ, Patrícia Postali, MAUCH, Carlos Rogério, BEZERRA, Antônio Amaral. **Gênero, sustentabilidade e desenvolvimento**: uma análise sobre o papel da mulher na agricultura familiar de base ecológica. **Rev. Redes**, v. 15, n. 2, p. 191-212, 2010.

MACHADO, Hilka Vier. **Identidade empreendedora de mulheres no Paraná**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2002.

MILES, Raymond E. CHARLES C. Snow. **Organizational Strategy, Structure, and Processo**. McGraw-Hill: New York, 1978.

NOORDERHAVEN, N. **Strategic**: decision making. Wokingham: Addison-Wesley, 1995.

PAES, Andreia. Cresce o número de mulheres especializadas em manutenção de máquinas agrícolas. **Portal Máquinas & Inovação Agrícola**. 2016. Disponível em <<https://www.google.com/amp/www.portalmaquinasagricolas.com.br/cresce-o-numero-de-mulheres-especializadas-em-manutencao-de-maquinas-agricolas/amp/?client>> Acesso em: 06 Jan 2017.

PEREIRA, Antônio Nunes, MACHADO, Vandresa Lúcia, BOAS, Ana Alice Vilas. A Inserção Feminina no Mercado de Trabalho do Agronegócio: Um Estudo Comparativo da Sadia e da Perdigão. **Rev. Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 1, 2011.

PÉROLA, Andreia C.; GIMENEZ, Fernando AP. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping centers de Maringá-PR. **Rio de Janeiro: Enanpad, Anais**, 2000.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 2003.

RAIMUNDO, Omar Raimundo de Paula Teixeira et al. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis-SC. **Turismo-Visão e Ação**, v. 11, n. 2, p. 157-174, 2009.

RIBEIRO, Ronaldo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. Strategic behavior and resource-based view: a study in construction material retail sector. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SILVEIRA-MARTINS, Elvis; BASSO, Marcelo Oliveira; MASCARENHAS, Luiz Eduardo. Comportamento estratégico e desempenho: um estudo aplicado nas indústrias vinícolas de Portugal. **Revista Eletrônica Fafit/Facic**, v. 5, n. 1, 2014.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL (SENAR) – PR. **Mulher**: presença obrigatória no crescimento da agropecuária. Disponível em: < <http://www.senarpr.org.br>> Acesso em: 10 Dez. 2016.

TRAUGER, Amy et al. Agricultural education: Gender identity and knowledge exchange. **Journal of Rural Studies**, v. 24, n. 4, p. 432-439, 2008.

VIDAL, Déa de Lima. Diversidade tipológica do manejo rural feminino no semiárido brasileiro. **Archivos de zootecnia**, v. 60, n. 232, p. 1149-1160, 2011.