

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

Alice de Salvo Sosnowski

Competências Empreendedoras Femininas:
estudo sobre mulheres no exercício do empreendedorismo

São Paulo

2023

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA

Alice de Salvo Sosnowski

Competências Empreendedoras Femininas:
estudo sobre mulheres no exercício do empreendedorismo

Orientador: Prof. Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira

São Paulo

2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Dias
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Profa. Dra. Graziella Maria Comini
Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

ALICE DE SALVO SOSNOWSKI

Competências Empreendedoras Femininas:
estudo sobre mulheres no exercício do empreendedorismo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira

Versão Original

São Paulo

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica, desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, da Universidade de São Paulo

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Sosnowski, Alice de Salvo.
Competências Empreendedoras Femininas: estudo sobre mulheres no exercício do empreendedorismo / Alice de Salvo Sosnowski. - São Paulo, 2023.
138 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2023.
Orientador: Arnaldo José França Mazzei Nogueira.

1. Empreendedorismo feminino. 2. Competências Empreendedoras. 3. Mulher empreendedora. 4. Desempenho Empreendedor. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome: ALICE DE SALVO SOSNOWSKI

Título: Competências Empreendedoras Femininas: estudo sobre mulheres no exercício do empreendedorismo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: __/__/____

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

*À minha mãe, minha ancestralidade, que aceitou muitas vezes ser castrada
neste mundo patriarcal para me permitir vivenciar o amor pelo conhecimento.
Que esta conexão espiritual se preserve como a cura essencial
da nossa linhagem feminina para as mulheres que virão.*

AGRADECIMENTOS

Aos amores da minha vida, Acelmar e Luana, pela paciência e compreensão neste longo tempo de estudos com muitas ausências.

À minha família, minha mãe, meu pai, minhas irmãs, pelo incentivo e... aos meus gatos, sim, por eles terem sido as companhias mais presentes nas madrugadas de estudos.

A todas as mulheres e amigas, por me inspirarem com suas trajetórias empreendedoras, em especial às entrevistadas para esta pesquisa, por gentilmente terem cedido seu tempo e experiência com a intenção de colaborar genuinamente para o avanço da ciência brasileira.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Arnaldo José de França Mazzei Nogueira, pela disponibilidade e lucidez nos direcionamentos.

À querida Maria Cristina Caponero, que começou como minha revisora e se tornou um apoio fundamental na fase mais decisiva desta dissertação. À Andréa Luz, que pegou na minha mão para trilhar os caminhos da análise de dados qualitativa com a ajuda da tecnologia.

Às professoras que fizeram parte da banca de qualificação, pelas excelentes contribuições. À Profa. Dra. Ana Cristina Limongi França e especialmente à Profa. Dra. Jane Aparecida Marques, também pelos seus ensinamentos, enquanto fui sua bolsista de mestrado no projeto de pesquisa Empreendedorismo de Impacto Social a partir das Indústrias Culturais e Criativas (EISICC), no desenvolvimento da análise deste estudo.

Aos membros da Comissão Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo (CCP), em especial ao Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso, Profa. Dra. Graziella Maria Comini, Profa. Dra. Liliam Sanchez Carrete, e à Assistente do Curso Fabiana Caseiro, por terem me ensinado tanto enquanto fui representante discente, especialmente no momento mais difícil durante a pandemia da Covid-19, que fez com que nossos encontros passassem a ser todos *online*, porém sem perder a qualidade das interações.

Aos colegas e professores do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo, do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, pela generosidade de compartilhar seus conhecimentos.

À Universidade de São Paulo, por ser um espaço de reflexão que permite criar, exercitar e praticar o amor pelo conhecimento em prol da ciência e de toda a sociedade.

Enfim, a todos, muito obrigada!

*“O mundo é salvo todos os dias por pequenos gestos.
Diminutivos, invisíveis.
O mundo é salvo pelo avesso da importância.
Pelo antônimo da evidência.
O mundo é salvo por um olhar.
Que envolve e afaga.
Abarca. Resgata. Reconhece. Salva”*

Eliane Brum

RESUMO

SOSNOWSKI, Alice de Salvo. Competências Empreendedoras Femininas: estudo sobre mulheres no exercício do empreendedorismo. 2023. 134f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

As competências empreendedoras são fundamentais para o sucesso empresarial. Apesar de um crescente corpo de literatura neste campo do conhecimento, ainda há incertezas sobre as competências empreendedoras das mulheres. Assim, este estudo teve como objetivo identificar os comportamentos e habilidades que colaboram para o sucesso das mulheres proprietárias de negócios. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, apoiadas em um roteiro semiestruturado junto a empreendedoras com negócios consolidados há mais de 3,5 anos. Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo, com apoio do *software* MaxQDA. Os resultados permitiram identificar as competências empreendedoras essenciais, divididas em quatro categorias: Competências Pessoais, de Relacionamento, de Gestão e de Oportunidade. Estes conjuntos de competências mostraram comportamentos fundamentais enfrentados pelas empreendedoras numa jornada empreendedora em meio aos desafios do contexto atual com transformações sociais, econômicas e evolução tecnológica, além das dificuldades inerentes às condições de gênero. Como contribuição prática, a presente pesquisa deu um passo adiante nas questões que envolvem as Competências Empreendedoras Femininas, sobretudo ao propor um modelo que contribui para que as mulheres aumentem a chance de sucesso no empreendedorismo, o qual pode, inclusive, ser utilizado na criação de estratégias educacionais voltadas às mulheres empreendedoras. No entanto, por se tratar de um fenômeno social contemporâneo, percebe-se a necessidade de ampliar os estudos teóricos e empíricos, visando à consolidação da área de empreendedorismo tão em pauta da realidade brasileira.

Palavras-chave: Empreendedorismo feminino, Competências Empreendedoras, Mulher empreendedora, Desempenho Empreendedor.

ABSTRACT

SOSNOWSKI, Alice de Salvo. Female Entrepreneurial Skills: study about women in the exercise of entrepreneurship. 2023. 134p. Dissertation (Professional Master in Entrepreneurship) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

Entrepreneurial skills are fundamental to business success. Despite a growing body of literature in this field of knowledge, there are still uncertainties about women's entrepreneurial skills. Thus, this study aimed to identify the behaviors and the skills which contribute to the success of women business owners. For that, a qualitative, exploratory and descriptive research was carried out. Primary data collection was performed through in-depth interviews, supported by a semi-structured script with entrepreneurs who have consolidated businesses for more than 3.5 years. The collected data were submitted to content analysis, with the support of the MaxQDA software. The results allowed identifying the essential entrepreneurial skills, divided into four categories: Personal, Relationship, Management and Opportunity Skills. These sets of skills showed fundamental behaviors faced by women entrepreneurs in an entrepreneurial journey amid the challenges of the current context with social, economic and technological evolution transformation, in addition to the difficulties inherent to gender conditions. As a practical contribution, this research took a step forward in matters involving Female Entrepreneurial Skills, especially by proposing a model that contributes to women increasing the chance of success in entrepreneurship, which can even be used in the creation of educational strategies aimed at women entrepreneurs. However, as it is a contemporary social phenomenon, there is a need to expand theoretical and empirical studies, aiming at consolidating the area of entrepreneurship which is in the agenda of the Brazilian reality.

Keywords: Female entrepreneurship, Entrepreneurial Skills, Entrepreneurial woman, Entrepreneurial Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Relação Empregador (a) e Empreendedores (as) por conta própria.....	40
Figura 2 –	Empreendedores (as) por faixa de rendimento.....	40
Figura 3 –	Empreendedores (as) por setores de atividade.....	41
Figura 4 –	Empreendedores (as) por segmentos do setor de serviços.....	41
Figura 5 –	Autores mais citados relacionados com o termo “Competências Empreendedoras”	55
Figura 6 –	Desenvolvimento de uma análise de dados.....	68
Figura 7 –	Perfil das empreendedoras participantes em função da idade	72
Figura 8	Perfil das empreendedoras participantes em função do nível de escolaridade.....	72
Figura 9 –	Perfil dos negócios das empreendedoras participantes por localidade....	73
Figura 10 –	Perfil dos negócios das empreendedoras participantes por segmento de atuação.....	74
Figura 11 –	Perfil das empreendedoras participantes por tempo de experiência no empreendedorismo.....	75
Figura 12 –	Desafios enfrentados pelas empreendedoras entrevistadas.....	79
Figura 13 –	Desafios na Pandemia.....	80
Figura 14 –	Categorias de Competências Empreendedoras.....	86
Figura 15	Competências que as empreendedoras desenvolveram.....	88
Figura 16 –	Frequência com que as subcategorias das Competências Pessoais apareceram nos relatos das entrevistadas.....	90
Figura 17 –	Frequência com que as subcategorias das Competências Pessoais a serem desenvolvidas apareceram nos relatos das entrevistadas.....	93
Figura 18 –	Competências Empreendedoras Pessoais existentes e as que devem ser desenvolvidas ao longo do tempo.....	97
Figura 19 –	Frequência com que as subcategorias das Competências de Relacionamento apareceram nos relatos das entrevistadas.....	98
Figura 20 –	Frequência com que as subcategorias das Competências de Relacionamento a serem desenvolvidas apareceram nos relatos das entrevistadas.....	101
Figura 21 –	Competências Empreendedoras de Relacionamento existentes e as que devem ser desenvolvidas ao longo do tempo.....	105

Figura 22 –	Frequência com que as subcategorias das Competências de Gestão apareceram nos relatos das entrevistadas.....	105
Figura 23 –	Frequência com que as subcategorias das Competências de Gestão a serem desenvolvidas apareceram nos relatos das entrevistadas.....	109
Figura 24 –	Competências de Gestão existentes e as que devem ser desenvolvidas ao longo do tempo.....	113
Figura 25 –	Frequência com que as subcategorias das Competências de Oportunidade apareceram nos relatos das entrevistadas.....	113
Figura 26 –	Frequência com que as subcategorias das Competências de Oportunidade a serem desenvolvidas apareceram nos relatos das entrevistadas.....	116
Figura 27 –	Competências de Oportunidade existentes e as que devem ser desenvolvidas ao longo do tempo.....	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Conceitos de competência ao longo do tempo.....	46
Quadro 2 –	Relação de competências empreendedoras.....	50
Quadro 3 –	Áreas de competências empreendedoras e indicadores comportamentais, segundo Man e Lau (2005)	52
Quadro 4 –	Áreas de competências empreendedoras e indicadores comportamentais, segundo Mitchelmore e Rowley (2010)	53
Quadro 5 –	Áreas de competências empreendedoras e indicadores comportamentais, segundo Tittel e Terzidis (2020)	56
Quadro 6 –	<i>Framework</i> de Competências Empreendedoras Femininas (FEC).....	59
Quadro 7 –	Base teórica de competências empreendedoras femininas	61
Quadro 8 –	Perfil das empreendedoras participantes da pesquisa.....	71
Quadro 9 –	Trajetória das Empreendedoras.....	75
Quadro 10 –	Categorias e subcategorias das competências empreendedoras.....	87
Quadro 11 –	Categorias e subcategorias das competências empreendedoras aprendidas ao longo do processo.....	89
Quadro 12 –	Proposição de um modelo de Competências empreendedoras para mulheres proprietárias de negócios.....	121

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
B2B	<i>Business to Business</i>
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Executivo)
EMPRETEC	Empreendedores e Tecnologia
FEC	Fórum Econômico Mundial
FEC	<i>Framework</i> de Competências Empreendedoras Femininas
FEM	Fórum Econômico Mundial
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i> (Monitor de Empreendedorismo Global)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBPQ	Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade
IRME	Instituto Rede Mulher Empreendedora
ISI	<i>Institute for Scientific Information</i>
MEI	Microempreendedores individuais
MPE	Mestrado Profissional em Empreendedorismo
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PMEs	Pequenas e médias empresas
PNADC	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RME	Rede Mulher Empreendedora
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
WEF	<i>World Economic Forum</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	27
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	30
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	30
1.3 JUSTIFICATIVA.....	31
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	32
2. REVISÃO DA LITERATURA	35
2.1 TRABALHO E EMPREENDEDORISMO FEMININO.....	35
2.1.1 Empreendedorismo Feminino Brasileiro	39
2.2 COMPETÊNCIAS	44
2.3 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS.....	47
2.3.1 Tipologias das Competências Empreendedoras	50
2.3.2 Competências Empreendedoras na Perspectiva de Gênero	57
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1 PÚBLICO PARTICIPANTE	64
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS	65
3.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO	66
3.3.1 Análise Categorial ou Temática	69
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	71
4.1 PERFIL DAS EMPREENDEDORAS.....	71
4.1.1 Perfil das Empreendedoras Participantes em Função da Idade	71
4.1.2 Perfil das Empreendedoras Participantes em Função do Estado Civil e do Nível de Escolaridade	72
4.2 PERFIL DOS NEGÓCIOS	73
4.2.1 Perfil dos Negócios em Função do Segmento de Atuação	73
4.3 TRAJETÓRIA DAS EMPREENDEDORAS.....	74
4.3.1 Razões que levam as Mulheres a Empreender	78
4.3.2 Desafios da Jornada Empreendedora	79
4.4 COMPETÊNCIAS DAS EMPREENDEDORAS E SEUS APRENDIZADOS.....	85
4.4.1 Competências Pessoais	90
4.4.2 Competências de Relacionamento	97
4.4.3 Competências de Gestão	105
4.4.4 Competências de Oportunidade	113
5. CONCLUSÃO.....	119

5.1	PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS FEMININAS	120
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	123
5.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	124
	REFERÊNCIAS	125
	APÊNDICES	135
	APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA	135
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	136
	APÊNDICE C - ESCLARECIMENTO SOBRE O TERMO DE CONSENTIMENTO	137

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo feminino está na ordem do dia, e não é por acaso. Em todo o mundo, mulheres empreendedoras estão administrando negócios viáveis financeiramente, que impactam positivamente a sociedade. Pesquisas do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), realizadas anualmente há 22 anos, vêm monitorando a iniciativa empreendedora em mais de 50 países ao redor do mundo e demonstram que a proporção de mulheres proprietárias de negócios vem crescendo ao longo dos anos.

Segundo dados do GEM 2020, levantados no Brasil em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e com o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP), o Brasil é o sétimo país do mundo com o maior número de empreendedoras; dos 52 milhões de empreendedores, 30 milhões são mulheres, o que corresponde a 57% desse universo.

No entanto, as crescentes taxas de empreendedorismo feminino não significam necessariamente um dado positivo em termos de posição social, econômica ou cultural da mulher. A pesquisa do Sebrae (2019) supramencionada mostra que apesar de as mulheres brasileiras terem um grau de escolaridade maior em relação aos homens (16% a mais), elas empreendem mais por necessidade do que os homens (44% e 32%, respectivamente) e ganham 22% a menos. Elas são maioria nos setores de alimentos, moda e beleza, ficando com os homens as áreas mais inovadoras, como a de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Numa perspectiva histórica, o ambiente empreendedor tem como base a desigualdade de gêneros, o que faz com que as mulheres enfrentem inúmeras barreiras como a herança cultural de que cabem a elas os cuidados com o lar e com a família que levam longas horas de trabalho decorrentes da dupla jornada empresa/casa (CRAMER; CAPPELLE; ANDRADE; BRITO, 2012). Soma-se a isso a estrutura patriarcal da sociedade e do mundo do trabalho que apresenta uma conotação predominantemente masculina, com um ambiente socialmente reconhecido para homens (AHL; NELSON, 2010) e afeta negativamente as mulheres empreendedoras. Segundo Bruni et al (2004), o empreendedorismo feminino não é um valor social imediatamente compartilhado e auto evidente. “A ordem simbólica do gênero atribui ao masculino a esfera de atividade e de proatividade, enquanto associa ao feminino a passividade, a adaptação e a flexibilidade” (BRUNI; GHERARDI; POGGIO, 2004, p. 408).

A verdade é que existe um contexto que torna a atividade empreendedora, no mínimo, mais desafiadora para as mulheres. Além de enfrentarem os riscos de administrar um negócio, as oportunidades lhes são colocadas de forma desproporcional.

Estudos sobre a realidade das empresárias brasileiras evidenciam desafios inerentes ao empreendedorismo feminino, como aspectos socioculturais; sobrecarga nos cuidados da família (MACHADO; GAZOLA; FABRICIO; ANEZ, 2016); dificuldade de obtenção de recursos financeiros (IONESCU-SOMERS; SAMPAIO, 2022); falta de apoio afetivo e social (CARREIRA; AJAMIL; MOREIRA, 2001); e ausência de estímulo para formação e participação de atividades em redes de negócios (WINKLER; MEDEIROS, 2011).

De acordo com dados do GEM (2019), 32,5% das mulheres já enfrentaram algum tipo de dificuldade para obter financiamento, como o nível de exigência de garantias para efetivá-lo e o excesso de burocracia. Segundo o Sebrae (2020), as empreendedoras brasileiras dedicam ao seu próprio negócio 17% a menos de horas que os homens, pois trabalham muito mais que os homens nos afazeres domésticos e no cuidado com os filhos. Essa situação foi agravada com a pandemia da Covid-19¹, que fechou as instituições de ensino a partir de março de 2020, impactando dramaticamente a vida das empreendedoras, que tiveram que somar às suas atividades diárias o acompanhamento escolar dos filhos.

Segundo o Relatório Global de Lacunas de Gênero, do Fórum Econômico Mundial (FEM, 2022), além de consequências econômicas e sociais para todos os tipos de negócios ao redor do mundo, a pandemia escancarou as dificuldades das mulheres empreendedoras que estão em setores mais vulneráveis, possuem empresas menores, e ainda tiveram o agravante das demandas familiares dos cuidados com a casa e os filhos.

Em consequência da necessidade de isolamento, as empresas tiveram que se adaptar à nova situação, flexibilizando processos, implantando teletrabalho, reduzindo jornadas, cortando custos, além de outras mudanças que a nova realidade exigia.

No Brasil, um levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020) mostrou que a crise sanitária teve um forte impacto negativo em todos os setores econômicos, afetando especialmente as empresas criadas por mulheres, o que corrobora a afirmação de que as influências do ambiente afetam mais as mulheres do que os homens (SILVEIRA; GOUVÊA, 2008).

Mas, se por um lado a pandemia afetou negativamente os negócios em geral e, conseqüentemente, a economia nacional; por outro lado, gerou oportunidades e aprendizados para as mulheres empreendedoras. De acordo com o relatório do Fórum Econômico Mundial

¹ A doença infecciosa causada pelo Novo Corona vírus fez com que, de uma hora para outra, países impusessem isolamento social total, levando alguns negócios a fecharem suas portas, resguardando apenas os serviços essenciais, como o da saúde e o da alimentação.

(FEM, 2022), as mulheres mostraram notável engenhosidade e resiliência diante da pandemia. Segundo Ionescu-Somers e Sampaio (2022), à medida que o trabalho remoto foi se tornando a norma durante os bloqueios globais, as empresárias aproveitaram oportunidades e adaptaram sua oferta ao novo contexto de negócios.

No Brasil, a pesquisa realizada pelo Sebrae em parceria com a Fundação Getúlio Vargas sobre o impacto da pandemia do Corona vírus nos pequenos negócios (SEBRAE; FGV, 2020) mostrou que as empreendedoras foram mais ágeis e eficientes ao implementarem inovações em seus negócios durante a pandemia. De acordo com esse levantamento, 71% das mulheres fizeram uso das redes sociais, aplicativos ou internet para venderem seus produtos, enquanto apenas 63% dos homens usaram estas ferramentas. Além disso, 11% delas inovaram na oferta de produtos e serviços contra 7% dos homens.

Segundo pesquisa do Instituto Rede Mulher Empreendedora (IRME, 2021a), as mulheres driblaram ou amenizaram a crise graças à mudança de atitudes empreendedoras e ao aprendizado de novas competências gerenciais, como a digitalização dos seus negócios. Elas passaram a fazer mais uso das redes sociais e dos aplicativos de mensagens para divulgar, atender e vender seus produtos e serviços e investiram na capacitação para melhorar o desempenho do negócio, rever processos e diversificar produtos e serviços.

Esta realidade evidencia as competências das mulheres empreendedoras como fundamentais para a sobrevivência das empresas em ambientes de alta complexidade. Na literatura acadêmica, existem diversas referências à relação entre competências empreendedoras e sucesso no desempenho e na condução de negócios. Man e Lau (2000) explicam que competência e sucesso empreendedor são dois conceitos interdependentes, pois o segundo depende da preexistência do primeiro. Lerner, Brush e Hisrich (1997) afirmam que, frequentemente, as empresas pertencentes a mulheres dependem em grande parte das habilidades e competências da proprietária.

Outros autores também confirmam que as competências, em seus aspectos técnicos e comportamentais, estão diretamente relacionadas ao exercício do empreendedorismo bem-sucedido. Sejam homens, sejam mulheres, os empreendedores necessitam de conhecimento, habilidades e recursos para transformarem informações em oportunidades; criarem e potencializarem novas ideias; e promoverem o crescimento e o sucesso do negócio (MAN; LAU; CHAN, 2002; NASSIF; ANDREASSI; SIMÕES, 2011; GEBRAN; NASSIF, 2012; MITCHELMORE; ROWLEY, 2013).

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O tema de pesquisa surgiu a partir do entendimento que as competências empreendedoras são de fundamental importância para apoiar o desempenho e a competitividade das empresas na economia baseada no conhecimento (MITCHELMORE; ROWLEY, 2013). Gebran e Nassif (2012) afirmam que as competências empreendedoras funcionam como alicerces para os negócios das mulheres e “são fatores imprescindíveis para que as mulheres se destaquem no contexto de trabalho, visando à sobrevivência e manutenção de suas empresas num mercado competitivo” (GEBRAN; NASSIF, 2012, p. 2).

Deste modo, a presente pesquisa abordou a temática do empreendedorismo feminino sob ótica das competências empreendedoras, buscando identificar quais delas contribuem para o sucesso das mulheres à frente dos seus negócios. Buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: **Quais são as competências empreendedoras fundamentais para as mulheres no exercício do empreendedorismo?**

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Assim sendo, o objetivo geral do presente trabalho foi identificar as principais competências que colaboram para o sucesso das mulheres no exercício do empreendedorismo e os objetivos específicos foram:

- Investigar o perfil e a trajetória empreendedora vivenciadas por mulheres proprietárias de negócios;
- Analisar os desafios enfrentados pelas mulheres frente a seus negócios no contexto das transformações econômicas e sociais dos últimos anos, em especial durante e após a pandemia da Covid-19;
- Identificar as competências empreendedoras fundamentais dessas mulheres e quais elas precisam aprender diante dos desafios inerentes ao empreendedorismo feminino;
- Apresentar um modelo de competências fundamentais que colaborem para o sucesso dessas mulheres na atualidade, como forma de somar conhecimento nas estratégias educacionais para capacitá-las no desenvolvimento de seus negócios.

1.3 JUSTIFICATIVA

A crescente participação das mulheres no contexto empreendedor mostra o seu grande potencial e sua significativa contribuição como agentes ativas no desenvolvimento econômico dos países. Empresas comandadas por mulheres constituem uma fonte importante de empregos e de renda, trazem dinamismo em diversos setores da economia e provocam grandes mudanças econômicas e socioculturais.

Mulheres empreendedoras contribuem amplamente para uma sociedade profissionalmente mais igualitária. Gomes (2004) afirma que as mulheres empreendedoras promovem o rompimento de um modelo tradicional e causam transformações não apenas nas relações familiares, como na vida das sociedades em geral. Lubina et al. (2020, p. 11) complementam: “O comprometimento empreendedor feminino representa a eclosão e a afirmação do seu protagonismo no processo de humanização e sustentabilidade do desenvolvimento socioeconômico global”.

Nesse sentido, a relação entre empreendedorismo feminino e desenvolvimento econômico da sociedade torna-se evidente. “Ao se desenvolverem, as mulheres tendem a investir os recursos econômicos adicionais nas pessoas de seu entorno, seja na educação dos filhos ou familiares, ou na criação de empregos em sua comunidade. Ou seja, investir nesse segmento tem efeito multiplicador” (TONELLI; ANDREASSI, 2013, p. 52).

Um dos mais relevantes *players* no Brasil na área de empreendedorismo feminino, a Rede Mulher Empreendedora (RME)², aponta a importância e o impacto dos negócios femininos no país. Durante o lançamento da sétima edição da pesquisa sobre empreendedoras brasileiras do Instituto Rede Mulher Empreendedora (IRME, 2021), Ana Fontes, fundadora da RME, afirmou:

A mulher quando melhora suas condições, principalmente financeira, investe mais na educação dos filhos, no bem-estar da família e no entorno onde vivem, apoiando as comunidades locais. Além disso, a mulher dona de um negócio prioriza contratar outras mulheres que vão reagir a essa melhora da mesma forma, multiplicando e potencializando ainda mais pessoas (IRME, 2021, p. 15).

Em geral, a sociedade entende o papel essencial exercido pelas empreendedoras na geração de inovação e de oportunidades econômicas e, por consequência, na aceleração do processo de transformação rumo a uma sociedade mais plural e igualitária. Não é por acaso

² Em 2010, a presente pesquisadora participou da criação da Rede Mulher Empreendedora (RME)

que o empreendedorismo feminino vem ganhando destaque no âmbito do mercado, da mídia e das pesquisas científicas, visto pelo viés da comunicação, da psicologia, da administração e das ciências sociais.

Assim, esta pesquisa justifica-se pela importância reconhecida das competências como fundamental para enfrentar os desafios e as dinâmicas da atividade empreendedora, especialmente para as mulheres, favorecendo a disseminação e a compreensão do tema. Por se tratar de um fenômeno social contemporâneo, percebe-se a necessidade de ampliar os estudos teóricos e empíricos, visando à consolidação da área de empreendedorismo que está na pauta da realidade brasileira (NASSIF et al., 2010).

Ao obter mais informações sobre as competências empreendedoras femininas, contribui-se para a criação de estratégias educacionais voltadas às mulheres empreendedoras e que pode ser levado à frente de ações coletivas e de políticas públicas, visto que a compreensão do perfil necessário para as mulheres empreenderem pode ajudar a elaborar programas de formação mais eficazes, que contemplem um modo diferenciado de empreender e que sejam voltados ao desenvolvimento e ao fomento do empreendedorismo feminino.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação foi estruturada em cinco capítulos, além das Referências e Apêndices.

No Capítulo 1. INTRODUÇÃO, foi contextualizado o tema da pesquisa, justificando sua relevância. Foram definidos o problema de pesquisa e os objetivos gerais e específicos.

No Capítulo 2. REVISÃO DE LITERATURA, foi abordada a fundamentação teórica, procurando contextualizar o trabalho das mulheres ao longo do tempo e as características do empreendedorismo feminino no Brasil. Também foram apresentados estudos sobre as competências empreendedoras e sua perspectiva de gênero, além das transformações no mundo do trabalho ocorridas nos últimos anos.

No Capítulo 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, foi apresentada a metodologia utilizada, assim como os procedimentos realizados no desenvolvimento da pesquisa, especificando os percursos para a condução do estudo e os instrumentos utilizados para a coleta de dados.

No Capítulo 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, os dados foram detalhadamente analisados, assim como foram explicitadas as descobertas e as evidências tratadas ao longo do processo.

No Capítulo 5. CONCLUSÃO, foi apresentado o modelo de competências empreendedoras relativas a gênero, elaborado com base nos resultados, e que pode auxiliar as mulheres a enfrentarem os desafios para consolidação de seus negócios. Também foram apresentadas as limitações da pesquisa, assim como as possibilidades para o desenvolvimento de outros trabalhos acadêmicos que possam ser realizados.

E, por fim, foram apresentadas as REFERÊNCIAS, contendo as obras utilizadas para embasar a presente pesquisa, e os APÊNDICES, nos quais constam o Protocolo de Pesquisa (APÊNDICE A), o Roteiro de Entrevista (APÊNDICE B) e os Esclarecimentos sobre o Termo de Consentimento, assim como o próprio modelo (APÊNDICE C).

2. REVISÃO DA LITERATURA

A Revisão da Literatura que deu suporte a esta dissertação discorreu sobre as transformações do trabalho da mulher ao longo do tempo e do empreendedorismo feminino no Brasil, além das investigações sobre competências empreendedoras sob perspectiva de gênero.

2.1 TRABALHO E EMPREENDEDORISMO FEMININO

O trabalho da mulher é marcado por uma história de confinamento à esfera privada, numa divisão de tarefas segundo a qual cabia a ela o cuidado para com a casa, enquanto ao homem cabia prover materialmente a família, sendo ele o responsável pelo dinheiro e o dono do poder externo (NOGUEIRA, 2004).

A partir do século XVIII, a mulher começou a participar da vida pública. Ferreira e Carrijo (2017) relatam que a Revolução Francesa foi o primeiro evento que impulsionou a inserção da mulher no espaço público. Outro marco histórico foi a Revolução Industrial que levou um número considerável de mulheres a trabalhar nas fábricas. Mas, foi a partir do século XX, durante as 1ª e 2ª Guerras Mundiais (1914–1918 e 1939–1945, respectivamente), com a ausência dos homens que foram enviados para a guerra que as mulheres se tornaram imprescindíveis no mercado de trabalho passando a exercer funções que até então eram exclusivamente masculinas (AMORIM; BATISTA, 2012).

Giddens (2005) explica que o ingresso das mulheres no mercado de trabalho representou uma das transformações mais importantes da sociedade moderna, mas não evitou as enormes disparidades entre os gêneros. Às mulheres ficaram reservados espaços hierarquicamente inferiores, salários menores e falta de acesso à qualificação.

Nogueira (2004) afirma que ao mesmo tempo em que a feminilização no mundo do trabalho foi positiva, uma vez que permitiu avançar o difícil processo de emancipação, ela teve seu lado negativo, pois agravou significativamente a precarização da mulher trabalhadora. Segundo a autora, as desigualdades de oportunidades no mundo do trabalho impactam diretamente a mulher, que sempre ocupa funções de menor qualificação.

Depreende-se, então, que o capital incorpora o trabalho feminino de forma desigual, e a inserção das mulheres no mundo do trabalho como uma conquista é convertida num instrumento de desigualdade entre os sexos (NOGUEIRA, 2004, p. 18).

A partir da década de 1990, diante do avanço tecnológico, da globalização e da flexibilização do mundo do trabalho, a precarização das condições da classe trabalhadora ficou ainda pior. Nascimento (2016) afirma que a reestruturação produtiva do capital evidenciou uma verdadeira deterioração das condições de trabalho e enfatizou as desigualdades sócio-históricas construídas entre o masculino e o feminino, com um aumento dos postos de trabalho de subcontratação, temporário, com jornada parcial e menores rendimentos concentrados, principalmente, no que tange à mão de obra feminina.

Embora a participação econômica e social das mulheres tenha avançado substancialmente nas últimas décadas, os estereótipos negativos ainda persistem. Quando as mulheres participam do mercado de trabalho, encontram vários obstáculos sutis associados ao gênero (BERNARDINO; SANTOS; CARDOSO, 2018), entre eles barreiras como desigualdade salarial, promoção para cargos elevados, falta de flexibilidade e autonomia (MUNHOZ, 2000).

No Brasil, indicadores tradicionais de monitoramento do mercado de trabalho revelam desigualdades expressivas entre homens e mulheres. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE, 2019) demonstram que, a despeito de serem a maioria da população (51,8%), elas têm maior dificuldade de serem inseridas no mercado de trabalho formal. Um dos fatores é o maior envolvimento das mulheres no trabalho não remunerado, uma vez que elas dedicam quase o dobro de tempo em relação aos homens (21,4 horas contra 11,0 horas semanais) aos cuidados para com familiares ou para com os afazeres domésticos.

Não é por acaso que as mulheres encaram ‘um teto de vidro na carreira’, que é um obstáculo simbólico que dificulta sua ascensão no universo empresarial (JONATHAN, 2011). De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC) (IBGE, 2019), as mulheres ocupam 26% dos cargos de diretoria, 23% de vice-presidências, 16% dos conselhos e 13% de presidências. Em média, elas representam apenas 19% dos cargos de liderança nas empresas.

Dada a precariedade dos espaços de trabalho e a desigualdade profissional, grande parcela de mulheres buscou diversificar suas formas de sobrevivência, tentando conciliar atividades autônomas com obrigações domésticas, ou seja, elas acabam abrindo seus próprios negócios a fim de ganhar seu sustento e bancar suas famílias (KELLEY et al., 2015).

Carreira, Ajamil e Moreira (2001) esclarecem que dois fenômenos econômicos criaram possibilidades para as mulheres se inserirem no mercado de trabalho, na condição de empreendedoras. O primeiro, foi o crescimento considerável do setor de serviços, o que levou muitas delas a se lançarem como proprietárias de pequenas empresas. O segundo, foi a

terceirização. Dentro de suas próprias casas, mulheres tornaram-se empreendedoras na produção direcionada à indústria e ao pequeno comércio de alimentação, artesanato, vestuário, serviços de limpeza, beleza etc. Takahashi e Graeff (2004) complementam que a redução dos postos de trabalho na indústria e o aumento da informalidade geraram a compatibilização entre o trabalho doméstico e o remunerado.

Dada a natureza da evolução do papel da mulher na sociedade e no mundo do trabalho, a empreendedora também passou a ser objeto de investigação científica. O estudo de Schwartz (1976) foi um dos pioneiros, centrando-se nos aspectos relacionados à motivação, às características de personalidade e às dificuldades enfrentadas por mulheres empreendedoras. A partir de então, vários estudiosos têm publicado um número cada vez mais crescente de artigos teóricos e empíricos.

Gomes et al. (2014), ao realizarem uma revisão da literatura, apresentaram o discurso científico sobre a mulher empreendedora em periódicos brasileiros e internacionais a partir da década de 1970. Os autores observam que a maioria dos trabalhos limitou-se a descrever pequenos segmentos da população de mulheres empreendedoras. Neider (1987) mostra que estudos com empreendedoras enfatizam: 1) características pessoais das empreendedoras; 2) questões específicas, barreiras enfrentadas; e 3) características de suas organizações. Em 1990, as pesquisas disponíveis ainda estavam em estágio inicial de desenvolvimento de paradigmas.

No Brasil, Cassol, Silveira e Hoeltgebaum (2007) consultaram a base de dados do Institute for Scientific Information (ISI), no período de 1997 a 2006, e analisaram os artigos publicados nos periódicos científicos de administração e de negócios. Com base no estudo de Gartner (1985), o empreendedorismo foi classificado em quatro dimensões estratégicas: Individual, Ambiente, Organização e Processo.

- a) **Dimensão Individual:** nesta dimensão, as mulheres que se percebem como possuidoras dos conhecimentos e das habilidades necessárias estão mais propensas a iniciar novos negócios. A característica dominante nessa dimensão é a luta que elas travam para equilibrar vida pessoal com a profissional. Para tanto, adotam estratégias de administração participativa, que diminuem a carga sobre elas e que, ao mesmo tempo, contribuem para o desenvolvimento da empresa;
- b) **Dimensão Ambiente:** nesta dimensão, a principal desvantagem no âmbito do empreendedorismo diz respeito à função gênero. São visíveis a distinção e a inferioridade das mulheres em relação aos homens, até mesmo no acesso a recursos financeiros para seu empreendimento. Este comportamento tem ligação direta com

aspectos sociais e culturais. As mulheres sentem as influências do ambiente de forma particular e muito mais intensa do que os homens;

- c) **Dimensão Organização:** esta dimensão revela que as mulheres acham muito importante o amplo envolvimento das pessoas na empresa e valorizam as relações com os colaboradores, especialmente, se pertencerem ao círculo familiar. Elas possuem consciência dos custos e dos benefícios do crescimento de suas empresas e buscam tomar decisões equilibradas;
- d) **Dimensão Processo:** esta dimensão aponta que o empreendedorismo é, também, um processo social e, desta forma, também é afetado por modificações sociais, por fatores como a globalização e, até mesmo, pela instabilidade do mercado internacional. Nesta dimensão, é possível notar que as mulheres têm uma forma particular de agir com o mundo dos negócios e adotam medidas próprias e não convencionais para começarem um empreendimento. Diferentemente dos homens, as mulheres tendem a não seguir uma sucessão de ações conhecidas ou consideradas racionais, como se convencionou identificar as ações para iniciar uma empresa, comumente entre os homens, que são: verificar a oportunidade de mercado; definir objetivos; obter recursos; comercializar produtos e serviços; e estruturar a empresa.

Outro aspecto frequente nos resultados de estudos acerca do empreendedorismo feminino é a presença de conflitos relacionados aos múltiplos papéis exercidos pelas mulheres empreendedoras. Shelton (2006) constatou que mulheres empreendedoras viviam esse conflito. Em vez de reduzir ou eliminar os papéis, elas preferiam dividi-los, pois esta opção permitia que elas otimizassem seu papel tanto no trabalho quanto na família. Para as empreendedoras, a flexibilidade de horário permitia a conciliação entre as atividades domésticas e as profissionais (LINDO et al., 2007). Gouvêa, Silveira e Machado (2013, p. 50) corroboram esse argumento, afirmando que “para os homens os universos públicos e privado encontram-se separados, enquanto para as mulheres, os dois mundos devem caminhar simultaneamente, exigindo flexibilidade e criatividade”.

Gimenez, Ferreira e Ramos (2017) explicam que o ingresso das mulheres no mercado de trabalho não as suprimiu das atividades domésticas e nem dos cuidados para com a família. De acordo com as autoras, quando os negócios crescem, as empresárias brasileiras muitas vezes equilibram os pratos, trazendo maridos e filhos para trabalharem no negócio.

Apesar de enfrentarem desafios persistentes e obstáculos inerentes ao empreendedorismo feminino, as iniciativas empreendedoras lideradas por mulheres constituem uma grande forma de contribuir para o aumento das receitas locais e promover o crescimento econômico inclusivo nas economias em desenvolvimento e na redução da pobreza em escala global (HAPSARI; SOEDITIANINGRUM, 2018).

De acordo com Lubina et al. (2020), não é ousado afirmar que o empreendedorismo feminino é um fenômeno que materializa a ruptura de um passado submisso para um futuro com alternativas de autonomia pessoal e social. Sendo assim, não se trata apenas da inserção da mulher no mercado de trabalho ou ainda de suas contribuições na renda da família, mas de um instrumento de enfrentamento de preconceitos sociais, de resistências familiares, de inseguranças pessoais e de despreparo profissional.

2.1.1 Empreendedorismo Feminino Brasileiro

O Brasil apresenta elevadas taxas de empreendedorismo em comparação com outros países do mundo. Segundo o Relatório da Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2021), realizado pelo Sebrae e pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBPQ), o total de empreendedoras no Brasil, em 2022, era de 30 milhões, ocupando o sétimo lugar entre os países com o maior número de empresas fundadas por mulheres.

Um estudo do Sebrae (2019), realizado a partir de dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostra que, em 2012, as empreendedoras representavam 31,85% dos 23,9 milhões de empreendedores brasileiros, percentual que aumentou para 33,55%, em 2017, e que chegou a 34,56%, em 2019. No mesmo ano, ainda segundo o Sebrae, elas representavam 48% dos Microempreendedores Individuais (MEIs) e 49% das “chefes da casa” em seus lares.

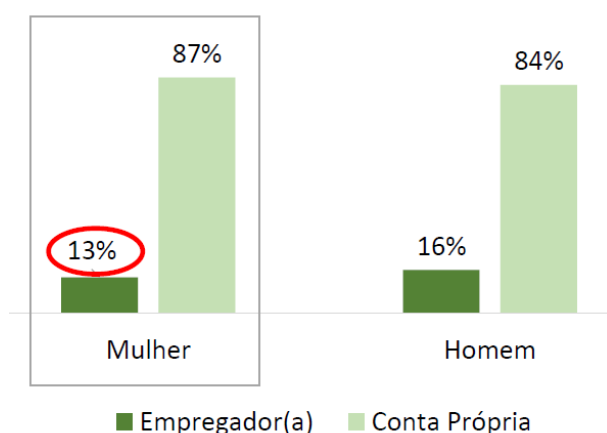
Embora o contingente de empreendedoras venha crescendo ano a ano, o relatório do GEM (2021) apontou que 55% das mulheres tiveram que recorrer ao empreendedorismo por necessidade. Segundo Machado et al. (2003), as mulheres empreendem por diversos motivos: realização pessoal, frustração no emprego atual, mudança na situação pessoal (por exemplo, morte ou separação do cônjuge), ou ainda pela necessidade de buscar alternativas para suprir o sustento da família ou se autossustentarem.

A cada 10 empreendedoras, segundo o GEM (2019), apenas 4 se transformam em “donas de negócio”, ou seja, mulheres que estão à frente de um negócio (formal ou informal),

como empregadora ou por conta própria. Winkler e Medeiros (2011) atestam que, ao empreender, as mulheres têm dificuldades para obtenção de recursos financeiros e falta de estímulo para formação de negócios. A maioria delas tem que superar esses obstáculos para começar seus empreendimentos formais.

Segundo dados do Sebrae (2021), as mulheres representam 34% das pessoas que são donas de negócios próprios (8,6 milhões de mulheres), mas apenas 13% das empreendedoras são empregadoras, as demais trabalham sozinhas, por conta própria (Figura 1).

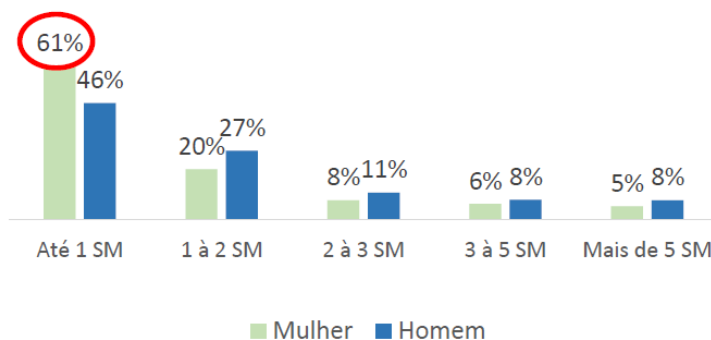
Figura 1 – Relação Empregador(a) e Empreendedores(as) por conta própria



Fonte: SEBRAE (2021, n.p., destacado pela autora).

A pesquisa ainda mostra que as mulheres donas de negócios ganham menos que os homens: 61% delas recebem até um salário-mínimo, contra 46% dos homens. Com relação a mais de cinco salários-mínimos, o índice é de 5% de mulheres, contra 8% de homens (Figura 2).

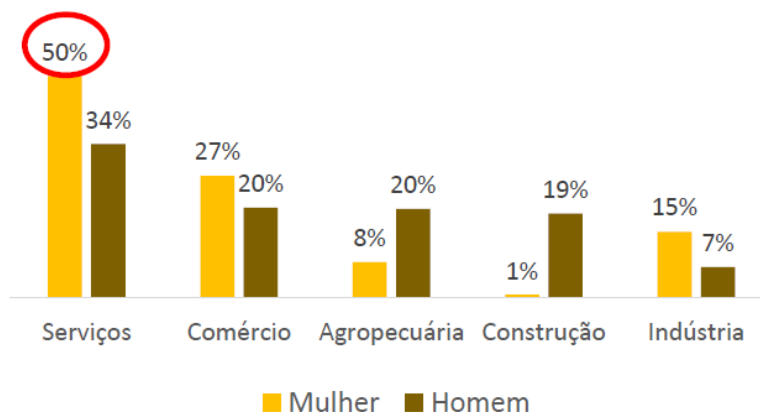
Figura 2 – Empreendedores(as) por faixa de rendimento



Fonte: SEBRAE (2021, n. p., destacado pela autora).

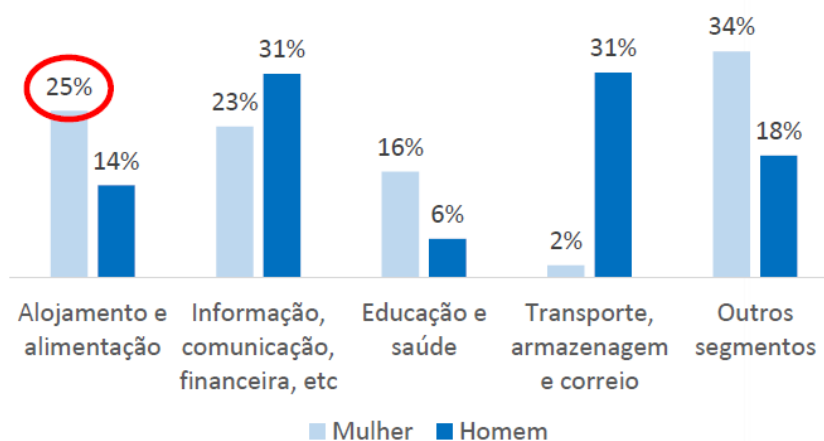
A pesquisa mostra ainda que as mulheres investem mais no setor de serviços (50%) (Figura 3). Quando analisado por segmento neste setor, constata-se que elas investem em negócios tradicionalmente relacionados ao universo feminino, como: vestuário, alojamento, alimentação, comunicação, educação e saúde (Figura 4).

Figura 3 – Empreendedores(as) por setores de atividade



Fonte: SEBRAE (2021, n.p., destacado pela autora).

Figura 4 – Empreendedores(as) por segmentos do setor de serviços



Fonte: SEBRAE (2021, n.p., destacado pela autora).

Segundo dados do GEM (2020), as mulheres representam 55,5% dos empreendedores nascentes (com até três meses de atividade), 46% dos iniciais (com negócios de até 3,5 anos) e apenas 6,1% dos empreendedores estabelecidos (donas de empresas com mais de 3,5 anos de operação), contra 14,0% dos homens.

Muitos negócios liderados por mulheres são pequenas e médias empresas (PMEs), consideradas um dos pilares da economia brasileira, e desempenham um papel importante no crescimento e na maturidade do país. Segundo Lindo et al. (2007), as mulheres

empreendedoras criam estratégias que determinam um equilíbrio para continuarem exercendo suas funções domésticas e cuidarem de seu empreendimento. Apesar do desafio, as empreendedoras conseguem ousar e oferecer seus serviços agregando inovação (CORDEIRO et al., 2020). Jonathan (2011, p. 1) destaca a importância das mulheres nesse meio:

No ambiente das micro e pequenas empresas brasileiras, é muito relevante a presença das empresas criadas e lideradas por mulheres, que, dessa maneira, não só constroem para si uma alternativa de inclusão ou permanência no mercado de trabalho, mas também geram empregos e promovem inovação e riqueza, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do país.

2.1.1.1 Perfil da empreendedora brasileira

O início dos estudos sobre as mulheres empreendedoras brasileiras datam do final da década de 1990. Uma das teóricas pioneiras no campo do empreendedorismo feminino no Brasil, Hilka Machado, desde então, vem acompanhando o comportamento dessas mulheres.

Em 1999, Machado comparou o modo como a mulher empreendedora gerencia seu negócio com o modo como administra sua própria casa e afirmou que as empreendedoras têm necessidade de integrar o trabalho à vida pessoal, manifestando uma postura favorável ao envolvimento familiar e buscando conciliar as duas esferas de sua vida.

Sobre a motivação empreendedora, Machado et al. (2003) concluíram que as mulheres buscam no empreendedorismo uma forma de obter renda, autonomia financeira, realização pessoal e crescimento profissional.

A decisão de buscar essa realização numa empresa própria pode ter sido reforçada pela realização pessoal; a necessidade de aumentar a renda; a insatisfação no emprego e a impossibilidade de ascender profissionalmente; a necessidade de um horário flexível; o desejo de independência; uma maneira de conciliar trabalho e família; e a identificação de oportunidade de mercado (MACHADO et al., 2003, p. 33).

Machado et al. (2010) afirmam que as empreendedoras brasileiras têm objetivos claros, estratégias inovativas, grande ênfase em qualidade e estilos cooperativos de liderança, sem hierarquia, com cooperação e poder compartilhado. Este argumento foi corroborado também por Silveira e Gouvêa (2008), que destacam que, para as empreendedoras, o processo decisório e o estilo de liderança valorizam o poder compartilhado. Amorim e Batista (2012) afirmam que

a mulher consegue dar aos colaboradores uma sensação maior de acolhimento, respeito ao próximo, melhorando, conseqüentemente, o ambiente interno, o que reflete no atendimento e na satisfação dos consumidores.

Em 2016, a Rede Mulher Empreendedora (RME, 2016) deu início a uma pesquisa anual buscando compreender o perfil das mulheres empreendedoras no Brasil, sob diferentes perspectivas, tais como: visão de mundo, habilidades, atitudes e relação com seus empreendimentos. Em todos os levantamentos, a pesquisa destacou a dificuldade das mulheres em equilibrar a administração de seus negócios com as funções não remuneradas de cuidado para com o lar e para com seus familiares, especialmente, cônjuge e filhos(as) (IRME, 2022b)

Ano após ano esse trabalho invisível mostrou-se uma questão para as empreendedoras e com impactos mensuráveis: elas têm menos tempo para se dedicar ao negócio, fazer networking e buscar capacitação, além de estarem mais cansadas e sobrecarregadas. O tempo despendido em funções de cuidado influencia, inclusive, o setor de atuação profissional e o grau de formalização de suas empresas (IRME, 2022b, p. 5).

Todas as edições da pesquisa mostram que os principais motivos que levam as mulheres a iniciarem um negócio estão relacionados com a necessidade de cuidar de suas famílias e maior flexibilidade de horários. Apesar do perfil das mulheres empreendedoras ser majoritariamente composto por negras, da classe C, a edição de 2022 mostra que cresceu o volume de empreendedoras da classe A e B (34%) e com ensino superior completo ou grau mais elevado de escolaridade (28%) (IRME, 2022b).

Mesmo que o grupo de empreendedoras brasileiras seja heterogêneo e os desafios mudem em função de questões étnico-raciais, origem socioeconômica, orientação sexual, deficiência, maternidade, local de atuação, nível de escolaridade e idade, todas elas estão de acordo ao afirmar que enfrentam maior número de barreiras para empreender do que os homens. Três em cada quatro entrevistadas pela IRME (2022b), concordaram que têm menos oportunidades do que os homens. No que tange à remuneração, a disparidade segue a mesma linha: 78% delas acreditam que as mulheres recebem menos do que os homens.

Outro grande entrave para as empreendedoras é o acesso ao capital: 59% delas creem ser mais fácil para as pessoas do sexo masculino acessarem crédito para um negócio (IRME, 2022b). No entanto, a mesma pesquisa aponta que a maioria das entrevistadas acredita que as mulheres são tão capazes quanto os homens quando se trata de empreender, mesmo enfrentando mais dificuldades do que eles.

Em uma pesquisa com foco em empresárias da região Sudeste do Brasil, os pesquisadores Nassif et al. (2012) mostraram uma série de desafios, preconceitos e ausência de recursos que as mulheres enfrentam no exercício do empreendedorismo. Os resultados da pesquisa demonstraram que as empreendedoras dependem muito de sua própria disposição e competências para fazerem o negócio sobreviver. Segundo Nassif et al. (2012, p. 7696), “aquelas que tiveram a oportunidade de desenvolver habilidades e competências, por meio de treinamento ou não, atingiram seus objetivos, apesar das barreiras e limitações”.

Em outro estudo, Gebran e Nassif (2012) explicaram que as mulheres empreendedoras “possuem características que ajudam na condução de seus negócios, sendo dotadas de talento primordial que é o de fazer e pensar várias coisas ao mesmo tempo” (GEBRAN; NASSIF, 2012, p. 6) e utilizam seus talentos para transformar a sociedade como um todo, conforme explicam:

Quer seja pela presença feminina, pelos diferentes comportamentos que as mulheres utilizam na maneira de fazer negócio ou até mesmo, o olhar, os conceitos, as posturas, dentre outros recursos que elas adotam como características empreendedoras para desempenharem suas atividades, as mulheres empreendedoras representam uma mudança social que envolve transformações significativas na sociedade brasileira como um todo. (GEBRAN; NASSIF, 2012, p. 13)

2.2 COMPETÊNCIAS

Partindo da premissa de que as competências dos empreendedores influenciam a sobrevivência, o crescimento e o sucesso de um negócio, é importante compreender a natureza e o papel de tais competências. Um dos principais desafios é conceituar “competências”, visto que se trata de uma variável com muitos significados, dependendo do contexto em que é utilizada.

A Revisão da Literatura indica a possibilidade de conceituar competência segundo várias vertentes: pelos autores norte-americanos, que focam em elementos comportamentais ou em atributos individuais (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; SPENCER; SPENCER, 1993; COOLEY, 1990); pelos franceses, que analisam a competência como um processo dinâmico reconhecido pelos resultados da ação (SANDBERG, 2000; ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; MOURA; BITENCOURT, 2005); pelos ingleses, que fazem uma análise funcional do desempenho vinculadas aos objetivos organizacionais (CHANDLER; JANSEN, 1992) e pelos brasileiros, que se inspiram mais na linha francesa (RUAS, 2000 e 2003; FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2001 e 2004).

Do ponto de vista dos autores norte-americanos, McClelland (1973) afirma que competência é uma característica subjacente a uma pessoa relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em uma situação determinada. O autor diferenciou três características de competência: aptidões, habilidades e conhecimento. Aptidões refere-se ao talento natural da pessoa, que pode ser aprimorado; habilidades é a demonstração de um talento particular na prática; e conhecimentos é o que as pessoas precisam saber para desempenhar determinada tarefa. A partir dessa perspectiva nascem outras, como a de Richard Boyatzis (1982), primeiro autor a usar o termo competência como um conjunto de características e traços, os quais, em sua opinião, definem um desempenho superior.

Do ponto de vista dos autores franceses, a competência não está relacionada apenas a atributos de indivíduos, mas sim à capacidade de compreensão das pessoas e de domínio sobre novas situações no ambiente de trabalho, marcado por constantes transformações, desafios e imprevisibilidades. Zarifian (2001) explica que a competência resulta de um procedimento pessoal do indivíduo, que responde pelas iniciativas que toma em determinada situação de trabalho, assumindo suas consequências por ter criado algo ou, mesmo, modificado o que já existe. Para o autor, a competência apoia-se em conhecimentos adquiridos e é transformada na medida em que aumenta a diversidade das situações profissionais com as quais se depara.

Le Bortef (2003) corrobora essa visão e considera a competência não como um estado ou conhecimento que se adquire, mas como um processo e uma capacidade de colocar em ação aquilo que se sabe sobre determinado contexto, resultante do saber agir, poder agir e querer agir. Para o autor, a competência realiza-se na ação, diante de situações concretas de trabalho.

O saber agir se configura em saber fazer e como mobilizar, integrar recursos e transferir conhecimentos e habilidades em um determinado contexto profissional; o poder agir envolve um contexto facilitador que fornecerá os meios apropriados para a criação da competência: a autoridade para agir, as redes de recursos e a própria organização do trabalho; e o querer agir implica em ser encorajado por desafios, por uma autoimagem positiva que fortalece e incentiva a mobilização, também por um contexto de reconhecimento e confiança, estimulando o trabalhador a assumir riscos (LE BORTEF, 2003, p. 158).

Do ponto de vista dos autores brasileiros, eles analisam as competências em conformidade com os franceses. Para Fleury e Fleury (2001), a competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes associado ao desempenho no trabalho. Os autores defendem que a competência está associada a saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes

múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica, gerando resultados e entrega.

De acordo com Ruas (2003), competência é a capacidade de motivar, orientar e liderar equipes em busca de resultados e objetivos. Para o autor, a competência tem estreita relação com o ambiente no qual ela é utilizada, podendo estar relacionada às capacidades individuais e/ou coletivas; à capacidade de agir – quando relacionada à sua finalidade; à gestão de processos e recursos – por meio da mobilização de recursos tangíveis e intangíveis; e à condição, quando a situação ou contexto estabelecem a condição de integração e priorização dos recursos.

Dutra (2004), por sua vez, ressalta a importância do papel da entrega que propicia o aspecto “latente” das competências configurando-se em valor tangível. Segundo o autor, o fator motivacional pode levar o indivíduo a utilizar seu repertório de competências de maneira pertinente ou mesmo a adquirir outras novas que o capacitem a realizar as entregas esperadas em diferentes contextos.

O Quadro 1 apresenta os diferentes conceitos de competências ao longo do tempo.

Quadro 1 – Conceitos de competência ao longo do tempo

Autor e Ano	Conceito de competência
McClelland (1973)	Característica que distingue uma pessoa por apresentar desempenho superior na realização de uma tarefa ou em alguma determinada situação.
Boyatzis (1982)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização” (p. 23).
Spencer e Spencer (1993)	“A competência refere-se a características intrínsecas do indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho” (p. 9).
Zarifian (2001)	É a tomada de iniciativa e de responsabilidade por parte do indivíduo, demonstrando inteligência prática frente às situações, por meio da transformação de conhecimentos já adquiridos. É também a capacidade de mobilizar uma rede de colaboradores para a resolução de eventos ou incidentes ocorridos no processo produtivo ou de prestação de serviços.
Dutra (2001)	“Competência está associada à noção de entrega, aquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização, portanto refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso” (p. 29).

Autor e Ano	Conceito de competência
Fleury e Fleury (2001)	É um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Ruas (2003)	Está relacionada ao ambiente no qual será utilizada, podendo, inclusive, estar relacionada às capacidades individuais e/ou coletivas; à capacidade de agir – quando relacionada à sua finalidade; à gestão de processos e recursos – por meio da mobilização de recursos tangíveis e intangíveis.
Le Boterf (2003)	Saber relacionado à ação (o saber mobilizar); saber do sujeito e do conteúdo (competência atrelada ao sujeito e ao contexto no qual este se situa) e saber-integrar (combinando diversos elementos para a resolução de um problema).

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Bitencourt (2005, p. 21-23).

2.3 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

A junção de competências com ações empreendedoras levou à criação do conceito de competência empreendedora. Chandler e Jansen (1992) a definem como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando desenvolvidos e colocados em ação pelo indivíduo, de forma integrada e inter-relacionada com o seu contexto (especialmente empresarial), permitem que ele crie um empreendimento, ou que contribua para o crescimento e o sucesso de seu negócio.

Snell e Lau (1994) esclarecem que as competências empreendedoras envolvem conhecimentos, habilidades, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem contribuir para o pensamento ou para a ação efetiva do negócio de diferentes formas.

Bird (1995) afirma que as competências empreendedoras são características subjacentes, como conhecimento específico, motivos, traços, autoimagem, papéis sociais e habilidades que resultam no nascimento, sobrevivência e/ou crescimento de um empreendimento.

Man e Lau (2000) afirmam que competência empreendedora pode ser considerada como o tipo de característica que destaca os indivíduos por diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, influenciados pela experiência, capacitação, educação, valores familiares e outras variáveis demográficas. Essas características refletem na atitude

empreendedora, sendo a competitividade, em especial nas micro e pequenas empresas (MPEs), influenciada pelas competências do empreendedor.

Feuerschütte e Godoi (2007) descrevem a competência empreendedora como a capacidade de estabelecer visão de longo prazo; criar oportunidades de negócios; desenvolver pessoas inseridas no empreendimento; e definir padrões de desempenho.

Mitchelmore e Rowley (2010, p. 93) definem competências empreendedoras “como um grupo específico de competências relevantes para o exercício bem-sucedido do empreendedorismo”.

No Brasil, Zampier, Takahashi e Fernandes (2012) fazem uma análise complexa do conceito de competência no campo do empreendedorismo e observam que ainda há necessidade de maior rigor conceitual. Os autores apontam que “competência empreendedora tanto pode ser tratada como competência do indivíduo, quanto relacionada à prática administrativa” (MAMEDE; MOREIRA, 2005³, p. 4 apud ZAMPIER; TAKAHASHI; FERNANDES, 2012).

Antonello (2005) também define competência empreendedora como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam um indivíduo a imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valores (tangíveis ou intangíveis) para a sociedade. A autora argumenta que as competências necessárias para o completo desempenho do papel empreendedor mudam de acordo com o contexto de cada negócio.

O'Connor e Ayers (2010) basearam-se em Man e Lau (2000) e em Ahmad et al. (2010) para confirmar que as competências empreendedoras estão relacionadas aos atributos específicos de uma pessoa para exercer o empreendedorismo, além dos comportamentos visando à abertura e à manutenção de negócios próprios.

Mitchelmore e Rowley (2010, 2013) afirmam que há uma relação direta entre as competências do empreendedor e o desempenho empresarial. Assim, é papel do empreendedor trabalhar para alcançar um bom desempenho do negócio por meio de suas capacidades, as quais são expressas mediante as suas competências empreendedoras (SANTANDREU-MASCARELL; GARZON; KNORR, 2013).

³ MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. **Anais do XXIX Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Brasília, 2005.

Embora haja uma ampla gama de definições e abordagens para conceituar competência empreendedora, a que mais se alinha com este estudo é a de Mitchelmore e Rowley (2010, p. 93) que a definem como “um grupo específico de competências relevantes para o exercício bem-sucedido do empreendedorismo”. Essa definição apresenta relação direta com a mobilização dos saberes para agregar valor econômico, o que se mostra relevante para o sucesso da prática empreendedora.

No que tange ao aprendizado de competências empreendedoras, desenvolver competências é um fator fundamental para superar os desafios do empreendedorismo. Segundo Fleury e Fleury (2001), é preciso renovar os conhecimentos e estar apto a trabalhar em cenários de mudanças com relação às formas de se relacionar, de aprender e de trabalhar. Este argumento foi corroborado por Zarifian (2001), que afirma que o indivíduo precisa estar preparado para reagir às complexidades e se colocar em situação de aprendizagem permanente diante das constantes transformações.

Desde a década de 1990, o mundo do trabalho vive um cenário de mudanças disruptivas por conta da informatização e da automatização do trabalho e, mais recentemente, com a revolução do mundo digital. Neste contexto desafiador, a consolidação das empresas depende em grande parte das competências dos empreendedores para lidar com as crescentes incertezas e exigências.

Segundo Le Boterf (2003), a competência sintetiza os conhecimentos de uma pessoa, o autoconceito, a história de vida pessoal e profissional e a situação específica vivenciada. Na mesma linha, Meutia e Ismail (2012) explicam que as habilidades naturais consistem em traços ou comportamentos inerentes, atitudes, autoimagem e papel social, enquanto as habilidades aprendidas são características necessárias para desempenhar um papel e podem ser adquiridas por meio de aprendizado prático ou teórico, incluindo conhecimentos, competências e experiência. Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2001) relatam que o desenvolvimento de competências pressupõe autonomia, iniciativa e responsabilidade do indivíduo. Le Boterf (2003, p. 154) afirma que isso é inseparável da motivação "por estar sempre ligada à situação significativa construída pelo sujeito".

2.3.1 Tipologias das Competências Empreendedoras

No que tange ao tema competências empreendedoras, alguns autores, em diferentes contextos, têm se preocupado em criar tipologias ou modelos que possibilitem a identificação das competências necessárias para o desenvolvimento das atividades empreendedoras.

Dentre alguns trabalhos identificados na literatura, uns dos mais reconhecidos e utilizados é o de Cooley (1990), que criou uma categorização a partir do modelo de McClelland (1973), e o de Spencer e Spencer (1993), que apresenta dez características representativas de um empreendedor, divididas em três conjuntos de ações: Realização, Planejamento e Poder. Este modelo foi base para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) visando à capacitação de empreendedores em cerca de 34 países. No Brasil, foi realizado pelo SEBRAE, com o objetivo de desenvolver as características de comportamento empreendedor. O Quadro 2 apresenta a relação de competências empreendedoras, segundo Cooley (1990).

Quadro 2 – Relação de competências empreendedoras

ÁREAS DE COMPETÊNCIAS	FOCO COMPORTAMENTAL
(1) Estabelecimento de metas	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; • Define objetivos de longo prazo, claros e específicos;
(2) Planejamento e monitoramento sistemático	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece metas de curto prazo mensuráveis. • Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; • Revisa os planos feitos, baseando-se em informações sobre o desempenho real e em novas circunstâncias; • Mantém registros financeiros e os utiliza para tomar decisões.
(3) Busca de informações	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; • Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou como fornecer um serviço; • Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
(4) Persistência	<ul style="list-style-type: none"> • Age diante de um obstáculo significativo; • Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; • Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
(5) Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> • Junta-se aos empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; • Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho ao atingir metas e objetivos; • Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo acima do lucro em curto prazo.

ÁREAS DE COMPETÊNCIAS	FOCO COMPORTAMENTAL
(6) Busca de oportunidades e iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Age para expandir o negócio para novas áreas, produtos ou serviços; • Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência; • Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias.
(7) Exigência de qualidade e eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; • Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata; • Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
(8) Correr riscos calculados	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; • Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; • Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
(9) Persuasão e rede de contatos	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; • Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; • Age para desenvolver e manter relações comerciais.
(10) Independência e autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> • Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; • Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores; • Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Elaboradora pela autora, com base em Cooley (1990).

Em 2000, Man e Lau também desenvolveram outro modelo de competências empreendedoras, a partir de um estudo empírico realizado com um grupo de empreendedoras e proprietárias de pequenas e médias empresas (PMEs) de Hong Kong. Com base nessa pesquisa, os autores elaboraram uma taxonomia com uma lista de competências categorizadas em seis diferentes áreas do comportamento empreendedor: (1) competências de oportunidade; (2) competências de relacionamento; (3) competências conceituais; (4) competências organizacionais; (5) competências estratégicas; e (6) competências de comprometimento. Em 2005, esse conjunto foi ampliado para dez áreas, contemplando outros componentes comportamentais, como evidenciado no Quadro 3.

Quadro 3 – Áreas de competências empreendedoras e indicadores comportamentais, segundo Man e Lau (2005)

ÁREAS DE COMPETÊNCIAS	INDICADORES COMPORTAMENTAIS
(1) Competências de oportunidade	Relacionadas a reconhecimento de oportunidades de mercados em suas diferentes formas.
(2) Competências de relacionamento	Capazes de criar e fortalecer uma imagem de confiança e reputação junto a parceiros atuais ou futuros.
(3) Competências conceituais	Inerentes a diferentes habilidades como pensamento intuitivo, visão de diferentes ângulos, inovação e avaliação de riscos.
(4) Competências organizacionais	Relacionadas à organização de diferentes recursos humanos internos e externos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos.
(5) Competências estratégicas	Relacionadas à escolha, avaliação e implementação das estratégias das empresas.
(6) Competências de comprometimento	Relacionadas ao direcionamento do empreendedor para seguir em frente com o negócio, mesmo em situações de crise, e demandam habilidade para manter a dedicação no negócio.
(7) Competências de apoio e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	Relacionadas ao aprendizado, adaptação, administração do tempo, avaliação pessoal, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, administração de preocupações e <i>stress</i> , manutenção da integridade.
(8) Competências de Aprendizagem	Relacionadas à capacidade dos empreendedores de aprender a aprender, capacitando-os para experiências cada vez mais complexas por meio da aquisição de novos conhecimentos.
(9) Competências de Inovação	Relacionadas à capacidade de replicar o seu portfólio de serviços ao maior número de clientes possível, por meio da ampliação e reconfiguração para cada cliente dos elementos adaptáveis de cada serviço oferecido.
(10) Competências Sociais	Relacionadas à capacidade de construir e manter relacionamentos de confiança com <i>stakeholders</i> , e utilização das redes sociais, para adquirir e fortalecer eventuais oportunidades de negócios ou obter recursos e capacidades específicas para o empreendimento.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Man e Lau (2005).

Em 2010, Mitchelmore e Rowley realizaram uma abrangente revisão teórica, buscando reunir as contribuições sobre as competências empreendedoras realizadas em diversos países, em diferentes setores industriais e em diferentes momentos econômicos. Eles concluíram que as competências empreendedoras são formadas por um grupo de características relevantes

usadas pelos empreendedores para combinar recursos da melhor forma possível, garantindo que os resultados de uma empresa sejam alcançados.

Os autores também explicaram a diferença entre competência técnica e competência comportamental, sendo a primeira, um conjunto de habilidades que um profissional precisa ter para desempenhar suas funções; e a segunda, tudo o que o indivíduo precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e que tem impacto em seus resultados.

Mitchelmore e Rowley (2010) mencionaram que as competências empreendedoras são formadas por quatro dimensões: (1) Competências empresariais: foco na inovação; (2) Competências de negócio e gestão: foco no desenvolvimento de recursos e nos aspectos operacionais e estratégicos; (3) Competências de relações humanas: foco na cultura, na liderança e nas pessoas; e (4) Competência conceitual e de relacionamento: foco na comunicação, no relacionamento com *stakeholders* e na tomada de decisão. Em cada uma dessas dimensões, existe um conjunto de atributos, conforme demonstra o Quadro 4.

Quadro 4 – Áreas de competências empreendedoras e indicadores comportamentais, segundo Mitchelmore e Rowley (2010)

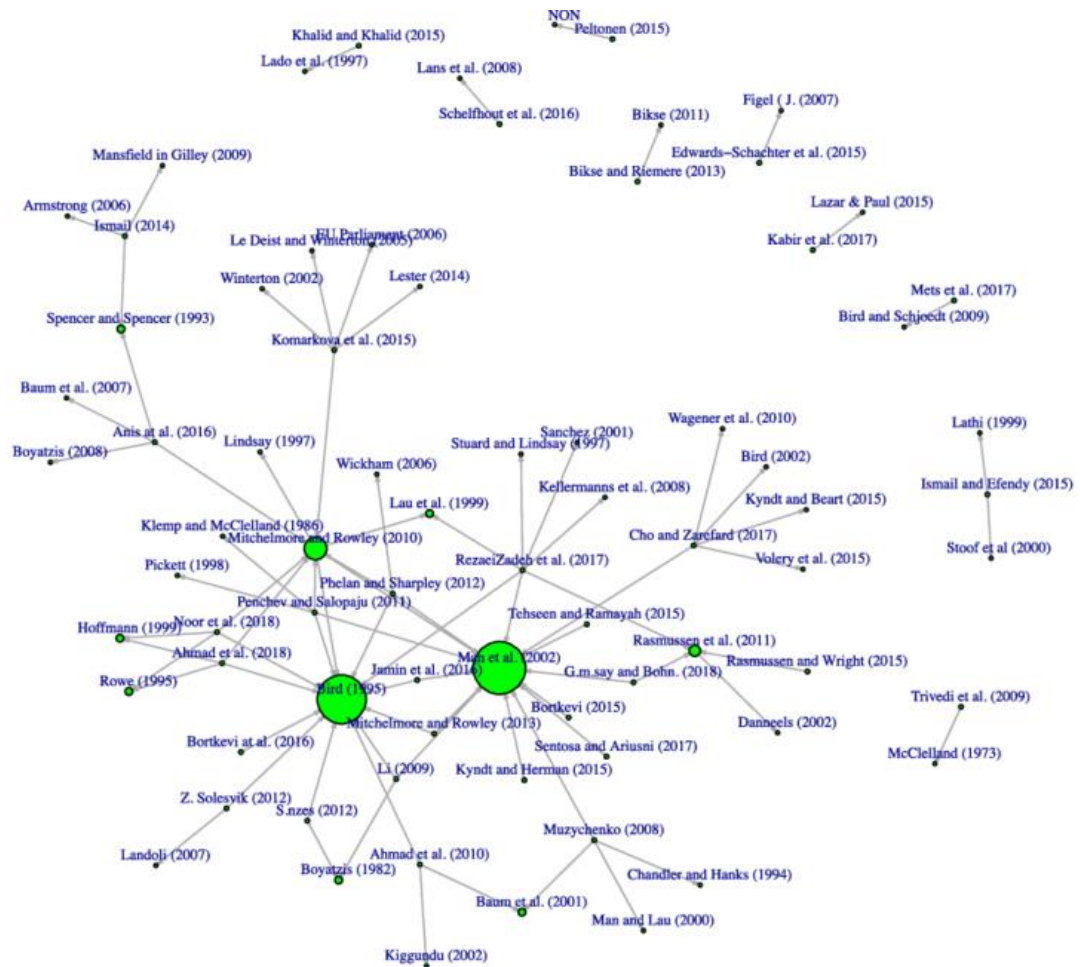
ÁREAS DE COMPETÊNCIAS	INDICADORES COMPORTAMENTAIS
(1) Competências empresariais: foco na inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação e definição de um nicho de mercado viável; • Desenvolvimento de produtos e serviços adequados ao nicho de mercado escolhido pela empresa; • Inovação de produtos; • Geração de ideias; • Monitoramento ambiental; • Reconhecimento e ação sobre as oportunidades; • Tolerância à ambiguidade; • Reconhecimento das próprias limitações de conhecimentos; • Formulação de estratégias para aproveitamento das oportunidades.
(2) Competências de negócio e gestão: foco no desenvolvimento de recursos e nos aspectos operacionais e estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do sistema de gestão necessário para o funcionamento da organização a longo prazo; • Funcionamento da organização; • Aquisição e desenvolvimento de recursos necessários para operar a empresa; • Habilidades operacionais de negócios; • Envolvimento anterior com <i>startups</i>; • Experiência administrativa/gerencial; • Familiaridade com a indústria; • Habilidades financeiras e orçamentárias; • Estilo de gerenciamento;

ÁREAS DE COMPETÊNCIAS	INDICADORES COMPORTAMENTAIS
	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de <i>marketing</i>; • Habilidades técnicas; • Habilidades com o mercado/indústria; • Capacidade de implementar estratégia (desenvolver programas, orçamentos, procedimentos e avaliar o desempenho); • Familiaridade com o mercado; • Elaboração do plano de negócios; • Habilidade para definir de metas; • Habilidades gerenciais.
<p>(3) Competências de relações humanas: foco na cultura, na liderança e nas pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de delegação; • Capacidade de motivar as pessoas individualmente e em grupos; • Habilidades de contratação; • Habilidades de relacionamento humano; • Habilidades de liderança; • Desenvolvimento da capacidade de perceber a gestão organizacional necessária para guiar a empresa.
<p>(4) Competência conceitual e de relacionamento: foco na comunicação, no relacionamento com <i>stakeholders</i> e na tomada de decisão</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competências conceituais; • Habilidades organizacionais; • Habilidades interpessoais; • Capacidade de gerenciar clientes; • Capacidade mental para coordenar as atividades; • Habilidades de comunicação escrita; • Habilidades de comunicação oral; • Habilidades de tomada de decisão; • Habilidades analíticas; • Habilidades de raciocínio lógico; • Habilidades de negociação; • Competências de comprometimento; • Capacidade de estabelecer conexões e criar redes de contatos.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Mitchelmore e Rowley (2010).

Em 2020, em uma ampla revisão de literatura das últimas décadas, Tittel e Terzidis sintetizaram uma lista que integra o trabalho dos investigadores nesta área. Segundo o levantamento, quando se trata de “Competência Empreendedora”, os autores mais citados na literatura são: Bird (1995), Man et al. (2002) e Mitchelmore e Rowley (2010) (Figura 5).

Figura 5 – Autores mais citados relacionados com o termo “Competências Empreendedoras”



Fonte: Tittel e Terzidis (2020, p. 10)

A partir desses estudos, Tittel e Terzidis (2020) compilaram os principais autores e estabeleceram três categorias apropriadas para abarcar as competências empreendedoras em geral, a saber: (1) competências de domínio; (2) competências pessoais; e (3) competências sociais. Segundo os autores, os processos de criação de empreendimentos ocorrem em três diferentes níveis: nível pessoal ou individual; nível interpessoal ou de equipe; e nível de especialização específica do domínio e incluem diversas categorias de competências.

Em primeiro lugar, o empreendedor e os membros da equipe precisam ter competências em nível pessoal ou individual: como agir proativamente, processar e compreender informações complexas e reconhecer sua limitação por meio da reflexão em seu comportamento, decisões e ações. Em seguida, ao interagir com o *stakeholder* dentro e fora da empresa, eles precisam do nível interpessoal ou de equipe: competências sociais para comunicação, resolução de problemas, manutenção do espírito e da atmosfera positiva entre os membros da equipe e parceiros externos. Em seguida, eles precisam do nível de

especialização específica do domínio, fundamental para identificar uma oportunidade, desenvolver uma organização e explorar a oportunidade.

Segundo Tittel e Terzidis (2020), as áreas de competências empreendedoras são cinco, a saber: (1) Competências pessoais; (2) Competências de domínio: Oportunidade; (3) Competências de domínio: Organização; (4) Competências de domínio: Estratégia e Gestão; e (5) Competências de relacionamento (Quadro 5).

Quadro 5 – Áreas de competências empreendedoras e indicadores comportamentais, segundo Tittel e Terzidis (2020)

ÁREAS DE COMPETÊNCIAS	INDICADORES COMPORTAMENTAIS
(1) Competências pessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Agir eticamente; • Ter criatividade; • Agir com responsabilidade social; • Lidar com informações complexas; • Criar empatia; • Definir suas metas; • Desenvolver visão; • Aprender a aprender; • Tomar decisões; • Reconhecer suas próprias limitações; • Achar e organizar informações desestruturadas; • Resolver problemas; • Tomar ações para superar riscos; • Ter iniciativa; • Correr riscos; • Pensar conceitualmente; • Pensar logicamente.
(2) Competências de domínio: Oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Ideias gerais; • Identificar oportunidades; • Analisar o ambiente.
(3) Competências de domínio: Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar recursos; • Controlar; • Coordenar; • Delegar tarefas; • Desenvolver times; • Desenvolver cultura organizacional; • Desenvolver a organização; • Organizar processos.
(4) Competências de domínio: Estratégia e Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Administração; • <i>Design</i> de produtos e serviços; • Desenvolver finanças e planos de custos; • Desenvolver estratégias de marketing; • Desenvolver produtos e serviços inovadores;

ÁREAS DE COMPETÊNCIAS	INDICADORES COMPORTAMENTAIS
	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver estratégias; • Implementar ideias e tarefas; • Gerenciar recursos humanos; • Manter na indústria; • Monitorar o trabalho dos outros; • Planejar processos; • Preparar um plano de negócios; • Preparar competências analíticas; • Ver um <i>big Picture</i>; • Vender produtos e serviços; • Definir objetivos de negócios.
<p>(5) Competências de relacionamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação; • Cooperação e colaboração; • Fazer acordos com clientes; • Mudar conhecimentos; • Liderar times; • Gerenciar clientes; • Motivar os membros da organização; • Negociar; • Persuadir; • Vender suas ideias; • Treinar seu time; • Usar e desenvolver <i>network</i>; • Trabalhar em time.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Tittel e Terzidis (2020).

No entanto, todos esses estudos focam mais na realidade dos homens empreendedores, mostrando que a produção científica sobre o empreendedorismo situa-se, historicamente, no universo simbólico do masculino (BRUNI; GHERARDI; POGGIO, 2004), com um ambiente socialmente reconhecido para homens (AHL; NELSON, 2010).

2.3.2 Competências Empreendedoras na Perspectiva de Gênero

As pesquisas relacionadas a competências empreendedoras, em geral, também não fazem distinção entre os gêneros, considerando que os comportamentos empreendedores podem ser encontrados tanto em homens, quanto em mulheres (STROBINO; TEIXEIRA, 2014).

No entanto, algumas pesquisas realizadas em diferentes países demonstram que as mulheres têm competências distintas dos homens. White e Cox (1991) argumentam que as mulheres, além de possuírem identidade de gênero, portam um estilo criativo e político próprios e que tais características influenciam o seu comportamento no empreendedorismo.

Buttner e Moore (1997) afirmam que as mulheres medem o seu sucesso não só pelo resultado financeiro de suas empresas, mas também pela realização pessoal.

Gomes et al. (2014) apresentam um conjunto de artigos que tratam das características do modo de gerenciar de mulheres no qual mostram que Watkins e Watkins (1983) comparam a experiência de homens e a de mulheres empreendedoras e concluem que as diferenças não são de ordem biológica, mas de caráter social. Carter (1989) e Wilkens (1989) acreditam que as diferenças estão além dos aspectos sociais e passam também por questões de cunho pessoal, relacionadas ao comportamento, motivação e ambição.

Num dos primeiros trabalhos sob perspectiva feminina, Lerner e Almor (2002) encontraram evidências da ligação entre competências empreendedoras e desempenho dos negócios em PMEs liderados por mulheres. No estudo, cuja amostra foi composta por 220 habilidades de empreendedoras israelenses, os autores descobriram que as competências gerenciais (em finanças, operações e estratégia) eram distintas das competências empreendedoras (em inovação e *marketing*).

Jennings e Cash (2006) observaram que há uma base sólida de pesquisas empíricas que demonstram que na maioria dos negócios masculinos e femininos os proprietários diferem em alguns aspectos fundamentais, como: motivações; relação com o capital humano; metas e critérios de sucesso; orientações de crescimento; escolhas estratégicas e uso de capital financeiro.

Manolova, Brush e Edelman (2008) examinaram 441 casos, buscando verificar se houve diferenças de motivações entre homens e mulheres para iniciar uma empresa e constataram que as razões para abertura de um novo negócio diferem em função do gênero. As conclusões indicam que os homens são motivados por ganhos financeiros, autorrealização e autonomia, enquanto as mulheres são motivadas pelo *status*, sendo este um fator adicional significativo.

Jonathan (2011), ao analisar a relação das mulheres com o poder, observou que as empreendedoras tendem a construir redes sociais e a exercer o poder com os outros e não sobre os outros.

Em uma pesquisa sobre competências empreendedoras femininas frente à MPEs, Schneider (2017) analisou uma amostra composta por 306 proprietárias de empresas na Alemanha e na Irlanda e concluiu que a personalidade da empreendedora exerce não apenas influência direta no sucesso empresarial, mas também tem efeitos indiretos no sucesso por meio do conhecimento e da experiência. Outro estudo realizado na Nigéria, por Kabir et al. (2017) comprovou a mesma tese, demonstrando que as competências empreendedoras desempenham um papel significativo nos negócios femininos.

Em 2013, Mitchelmore e Rowley utilizaram um trabalho de 2010 sobre as competências empreendedoras como instrumento de pesquisa e fizeram um novo estudo na Inglaterra e no País de Gales, com foco específico nas empreendedoras, tendo como amostra 210 mulheres. Os autores identificaram fatores de autoavaliação das competências empreendedoras e criaram um *Framework* de Competências Empreendedoras Femininas (FEC), estabelecendo quatro categorias de análise: (1) competências pessoais; (2) competências de gestão; (3) competências empreendedoras; e (4) competências de relações humanas (Quadro 6).

Quadro 6 – *Framework* de Competências Empreendedoras Femininas (FEC)

Competências Empreendedoras Femininas	Indicadores comportamentais
(1) Competências pessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Ter habilidades interpessoais; • Ter facilidade de comunicação oral; • Construir relacionamentos; • Construir <i>Networking</i>; • Ter integridade; • Ter autoconfiança; • Ter automotivação; • Possuir competência política; • Ter criatividade; • Desejar obter sucesso; • Ter perseverança.
(2) Competências de gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de orçamento; • Habilidades de desenvolver negócios; • Formular e implementar estratégias para explorar oportunidades; • Preparar e escrever Planos de Negócios; • Desenvolvimento de sistemas operacionais; • Atividades de planos de negócios; • Gestão de finanças.
(3) Competências empreendedoras	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de ideias; • Habilidades de inovação; • Visão de mercado, enxergar oportunidades; • Imaginar oportunidades; • Inovar em produtos; • Criatividade; • Disposição para assumir riscos; • Mapear ambientes para oportunidades; • Assumir riscos.

Competências Empreendedoras Femininas	Indicadores comportamentais
(4) Competências de relações humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de colaboradores; • Gestão de <i>performance</i> de colaboradores; • Gestão de relações humanas; • Relações de colaboradores; • Contratar habilidades; • Habilidades de liderança; • Habilidades para motivar os outros; • Estilo de gestão; • Habilidades de gestão.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Mitchelmore e Rowley (2013).

No estudo de Mitchelmore e Rowley (2013), o *cluster* de relações humanas sugere que mulheres empreendedoras se destacam quanto às habilidades de relacionamentos interpessoais. Esta evidência também foi corroborada por Bamiatzi et al. (2015) que identificaram que as mulheres empresárias acreditam que suas maiores habilidades são as sociais. Os autores concluíram que as empreendedoras confiam em sua comunicação e em suas habilidades interpessoais, bem como em sua criatividade e na capacidade de enxergar oportunidades, mas não se sentem muito seguras em funções administrativas, de *marketing*, de vendas e financeiras.

A partir deste *framework* e das tipologias apresentadas ao longo da Revisão de Literatura, foi possível sintetizar um modelo conceitual que pudesse servir de referência para a pesquisa de campo. O Quadro 7 abaixo compatibiliza o *Framework* de Competências Empreendedoras Femininas (FEC) de Mitchelmore e Rowley (2013), com as contribuições de áreas de competências descritas nos modelos de Man e Lau (2005) e de Tittel e Terzidis (2020), principalmente no que se refere às competências associadas à identificação de oportunidades, que contribuiriam para que as empreendedoras mantivessem seus negócios, mesmo em períodos de crise, e garantissem a longevidade da empresa por mais de 3,5 anos (42 meses), conforme pode ser conferido abaixo.

Quadro 7 – Base teórica de competências empreendedoras femininas

Áreas de Competências	Descrição das Competências	Autores
(1) Competências Pessoais	Inerentes a diferentes habilidades que estão refletidas no comportamento do empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Competências conceituais (MITCHELMORE; ROWLEY, 2013); • Áreas de Competências pessoais (MAN; LAU, 2005); • Competências pessoais (TITTEL; TERZIDIS, 2020).
(2) Competências de Relacionamento	Baseadas nas interações entre indivíduos e grupos e na capacidade de construir, manter e persuadir uma rede de relacionamento, em proveito de seu negócio, com um saber fazer relacional	<ul style="list-style-type: none"> • Competências sociais (MAN; LAU, 2005); • Competências de relações humanas (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010); • Competência de relacionamento: foco na comunicação, relacionamento com <i>stakeholders</i> (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010); • Competência de relações humanas (MITCHELMORE; ROWLEY, 2013); • Competências de relacionamento (TITTEL; TERZIDIS, 2020).
(3) Competências de Gestão	Organização de diferentes recursos para o funcionamento dos negócios, além da definição, avaliação e implementação de estratégias da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas de Competências de gestão (MAN; LAU, 2005); • Competências de negócio e gestão, com foco no desenvolvimento de recursos, aspectos operacionais e estratégicos (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010); • Competências de domínio: Estratégia e Gestão; Organização (TITTEL; TERZIDIS, 2020).
(4) Competências de Oportunidade	Capacidade de buscar, identificar e avaliar corretamente boas oportunidades de negócio relacionadas a reconhecer as oportunidades de mercado e a buscar novos mercados para seguir em frente com o negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas de Competências (MAN; LAU, 2005); • Competências empresariais (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010); • Competências de domínio: Oportunidade (TITTEL; TERZIDIS, 2020).

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Mitchelmore e Rowley (2013), Man e Lau (2005), Tittel e Terzidis (2020).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que direcionaram esta pesquisa, tais como a tipologia, a abordagem, a estratégia de coleta de dados, a seleção das participantes e o método de análise dos resultados utilizados.

Considerando-se que o objetivo geral da pesquisa foi investigar as competências empreendedoras fundamentais para as mulheres no exercício do empreendedorismo, optou-se pelo método qualitativo, de natureza exploratória e descritiva.

A utilização de metodologia qualitativa em pesquisas no campo da Administração tem sido frequente, pois se mostra adequada para analisar situações complexas e particulares. Para tanto, descreve-se determinado problema, analisa-se a interação de certas variáveis e se busca compreender os processos vivenciados pelos respondentes da pesquisa de modo a possibilitar maior grau de profundidade no entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999).

Godoy (2005) afirma que estudos qualitativos abordam diversas formas de procedimento para entender e explicar um fenômeno social com a menor distância possível do ambiente natural. Keller (1985) explica que, simbolicamente, essa abordagem também representa uma escolha de gênero. A ciência e a produção de conhecimento também são domínios que significam, implicitamente, o masculino, determinados a enaltecer uma 'racionalidade' e uma 'objetividade' que obscurece os significados subjetivos e emocionais, dando origem a uma visão dicotômica da realidade. Coletar dados qualitativos (e, portanto, contestáveis, ambíguos, inconclusivos) é uma maneira de desmascarar os pressupostos de masculinidade que sustentam a pesquisa científica.

Lakatos e Marconi (2010) definem pesquisa exploratória como investigações cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema visando aumentar a familiaridade do pesquisador com o fenômeno. Segundo os autores, trata-se de uma premissa para analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano.

Inicialmente, foi realizada a Revisão da Literatura buscando fundamentação teórica e parâmetros para realizar a pesquisa empírica. O objetivo foi traçar o histórico dos estudos acerca do empreendedorismo feminino e das pesquisas realizadas sobre as competências empreendedoras, vistas sob perspectiva de gênero e diante das transformações do trabalho e dos desafios no universo dos negócios, que impõem o aprendizado de mais competências ao longo da jornada.

3.1 PÚBLICO PARTICIPANTE

Para Flick (2004), em um estudo qualitativo, a questão da amostragem refere-se à seleção das pessoas que irão compor o grupo do estudo.

A ideia que está por trás da pesquisa qualitativa é a seleção intencional dos participantes ou dos locais (ou dos documentos ou do material visual) que melhor ajudarão o pesquisador a entender o problema e a questão da pesquisa. Isso não sugere, necessariamente, uma amostragem ou seleção aleatória de muitos participantes e locais, como é tipicamente observado na pesquisa quantitativa (CRESWELL, 2010, p. 212).

O critério para a seleção foi que as empreendedoras deveriam estar à frente de negócios bem-sucedidos em suas áreas. Cabe esclarecer que o conceito de empreender com sucesso possui uma carga subjetiva de compreensão. Assim, neste trabalho, considerou-se como “negócios bem-sucedidos” aqueles que sobrevivem há mais de 3,5 anos (42 meses) que, segundo definição do GEM, é o tempo necessário para considerar um negócio consolidado, administrado por empreendedores proprietários que geram salários e pró-labores.

A pesquisa foi possível, pois a pesquisadora faz parte da Rede Mulher Empreendedora (RME) e tem uma série de contatos. Assim, foi possível realizar uma seleção prévia e intencional, obedecendo aos critérios pré-estabelecidos, considerando-se a relevância, a acessibilidade e a conveniência.

Os procedimentos de abordagem para a realização das entrevistas tiveram início em abril de 2022, com a busca por informações de contato, envio de convites via diferentes meios de comunicação e organização de agendas das empreendedoras. Para participar do estudo, foram convidadas 16 (dezesesseis) mulheres empreendedoras. Destas, 10 (dez) dispuseram-se a colaborar com a pesquisa no prazo solicitado.

Todas as mulheres selecionadas são proprietárias de empresas registradas em seus próprios nomes; possuem idades diferentes; estão em diferentes localidades geográficas e atuam em diferentes segmentos de negócios. Elas contribuíram para que a pesquisadora coletasse dados sobre competências empreendedoras sob diferentes óticas e vivências, de modo que a investigação e as possíveis descrições e interpretações do fenômeno puderam garantir uma visão mais ampla.

Após a concordância das empreendedoras em participar do estudo, mediante a assinatura do TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (APÊNDICE C), ocorreram as entrevistas, todas de forma remota. As entrevistas duraram em torno de 100

minutos, foram gravadas com a autorização prévia das participantes e, posteriormente, foram transcritas em sua integralidade, possibilitando, assim, que fossem consultadas quantas vezes se fizesse necessário. As entrevistas foram transcritas exatamente como foram faladas pelas entrevistadas, sendo mantidos inclusive eventuais erros ou repetições típicas da oralidade. Por questões de privacidade, os nomes das empreendedoras, assim como o de suas respectivas empresas foram ocultados e elas foram identificadas como E-1, E-2, E-3, E-4, E-5, E-6, E-7, E-8, E-9 e E-10.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS

Como mencionado, os dados primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com dez empreendedoras, com o objetivo de produzir um corpo de dados adequado para realização deste estudo, permitindo, inclusive, o correto direcionamento do mesmo.

Em pesquisas sociais, dentre as técnicas disponíveis para a coleta de dados, a entrevista é amplamente utilizada, porque favorece a observação das características do entrevistado. Segundo Lakatos e Marconi (2010), a entrevista ajuda o pesquisador a compreender as perspectivas e as experiências dos entrevistados e a conhecer o significado que o participante atribui aos fenômenos e aos eventos de sua vida cotidiana, utilizando seus próprios termos.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário semiestruturado (APÊNDICE B), o qual foi dividido em quatro partes: a primeira, foi composta por um questões fechadas, visando conhecer as características sociodemográficas das empreendedoras, como: nome, idade, local de nascimento e de residência, estado civil, formação educacional e tempo de empreendedorismo; a segunda, por questões fechadas relacionadas à empresa, como: ano de fundação, estrutura do empreendimento, número de colaboradores, classificação do negócio, participação de sócios etc.; a terceira, por questões abertas, flexíveis, para coletar as trajetórias das empreendedoras e captar suas experiências e seus desafios no exercício do empreendedorismo; e a quarta, por questões abertas, para identificar as competências necessárias para gerir negócios consolidados, com mais de 3,5 anos, mesmo com transformações no ambiente de negócios. O detalhamento das quatro partes do questionário semiestruturado apresenta-se a seguir:

1. **Perfil da empreendedora:** questões fechadas relacionadas à identificação da empreendedora – nome, idade, formação educacional, local de nascimento e de residência e estado civil;
2. **Perfil do negócio:** questões fechadas relacionadas à identificação do empreendimento – ano de fundação, estrutura do empreendimento, número de colaboradores, classificação do negócio etc.
3. **Trajatória da empreendedora:** questões abertas relacionadas à trajetória da empreendedora, tempo de empreendedorismo desde a criação do negócio, razões que ela teve para empreender e desafios da jornada empreendedora, incluindo as transformações no universo dos negócios ocorridas nos anos recentes, em especial as dificuldades enfrentadas com a pandemia da Covid-19;
4. **Competências Empreendedoras e seus aprendizados:** questões abertas sobre as competências e habilidades naturais que as mulheres consideravam que possuíam para iniciar a jornada empreendedora e quais elas tiveram que aprender e desenvolver para cuidar da consolidação de seus negócios e seus papéis como empreendedoras.

As questões ligadas às competências empreendedoras, usadas para apoiar as empreendedoras na sua autoavaliação em relação ao exercício do empreendedorismo e que as serviram de apoio para a condução da pesquisa empírica, foram fundamentadas no *Framework* apresentado no Quadro 6 (disponível no item 2.3.2 Competências Empreendedoras na perspectiva de gênero), e foram categorizadas em quatro áreas de competências, a saber: (1) **Competências pessoais;** (2) **Competências de relacionamento;** (3) **Competências de gestão;** e (4) **Competências de oportunidade.**

As entrevistas ocorreram entre abril e julho de 2022. As respectivas transcrições foram codificadas com o auxílio do *software* MAXQDA nos meses de agosto, setembro e outubro de 2022. Os achados e as descobertas foram tratados ao longo do processo de análise e na discussão de resultados, dispostos no Capítulo 4.

3.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO

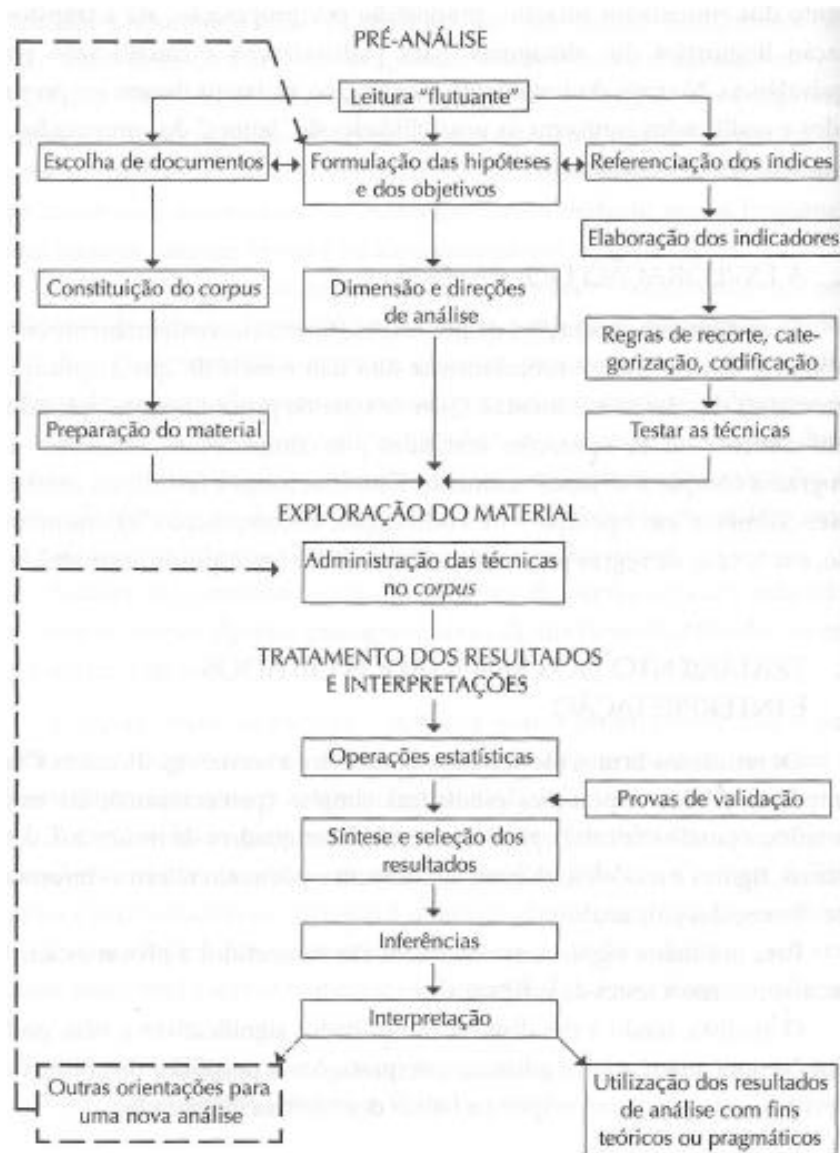
Tendo em vista o problema de pesquisa, os objetivos e a natureza dos dados, optou-se pela aplicação da Análise de Conteúdo (AC), que foca na investigação por meio de uma descrição objetiva e sistemática do conteúdo manifesto, com a finalidade de interpretar a mensagem e a produção de conhecimentos.

Segundo Bardin (2011), a AC é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A Figura 6 apresenta o modelo de desenvolvimento da análise de conteúdo que compreende três etapas básicas, conforme definido por Bardin (2011):

1. **PRÉ-ANÁLISE:** escolha dos documentos a serem submetidos à análise, à elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final. Tal fase englobou aspectos importantes, como: leitura flutuante, base para a escolha dos documentos, redução pensada (amostragem) e regra de pertinência para utilização dos documentos;
2. **EXPLORAÇÃO DO MATERIAL:** consiste em, a partir do conhecimento inicial dos conteúdos, classificar, codificar e decompor os trechos de dados, as descobertas e as operações de codificação e de enumeração, em função de regras previamente estabelecidas;
3. **TRATAMENTO DOS RESULTADOS, INFERÊNCIA E INTERPRETAÇÃO:** tratamento dos dados, inferências e interpretação, a partir da qual o pesquisador busca pelo significado das relações e pelos agrupamentos realizados. Neste momento, o tratamento das informações resulta em quadros, figuras e modelos que põem em relevo as informações fornecidas pela análise.

Figura 6 – Desenvolvimento de uma análise de dados



Fonte: Bardin (2011, p. 132).

Segundo Bardin (2011), para realizar a decodificação de um documento e alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas podem ser utilizados diferentes procedimentos. Esta é uma fase de organização do trabalho, que visa estruturar os dados, por meio de critérios como exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência na organização e no desenvolvimento do estudo.

Para o tratamento dos dados, o *corpus* de análise foi submetido ao *software* MaxQda, adequado para pesquisa qualitativa, que possibilitou organizar, remontar e gerir o material de forma sistemática, a partir da percepção das empreendedoras quanto às suas competências,

ênfatizando características, conhecimentos, habilidades ou comportamentos necessários para o exercício do empreendedorismo.

Segundo Bardin (2011), as técnicas de Análise de Conteúdo podem ser classificadas como: Análise Categral ou Temática, Análise de Avaliação, Análise da Enunciação, Análise da Expressão, Análise das Relações e Análise do Discurso,

3.3.1 Análise Categral ou Temática

Segundo Bardin (2011), a Análise Categral ou Temática é, cronologicamente, a mais antiga e, na prática, a mais utilizada. As respostas a questões abertas são, frequentemente, analisadas tendo o tema como base e “funcionam como operações de desmembramento do texto em unidades para descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 2011, p. 105).

A Análise Temática refere-se a um método flexível, acessível e capaz de apoiar o manejo tanto de grandes como de pequenos bancos de dados de estudos qualitativos. Uma das características desse método é a flexibilidade exigida do pesquisador ao analisar os dados. Ela pode ser utilizada tanto por meio de uma abordagem indutiva – ou seja, que não pretende partir de uma grade pronta de categorias ou de temas para analisar os dados – ou por meio de uma abordagem dedutiva, que oferece categorias previamente definidas e requer um prévio domínio da literatura que o fundamenta e de estudos semelhantes que também foram utilizados.

Na presente pesquisa, para realizar a análise do material coletado, conforme Bardin (2011), as respostas foram classificadas em unidades de conteúdo, formado por frases identificadas como elementos que compõem as competências empreendedoras, e foram agrupadas nas quatro categorias de análise estabelecidas, conforme apresentado no Quadro 6 (disposto no item 2.3.2). Porém, se as áreas de competências – ou categorias – foram baseadas na Revisão da Literatura, os indicadores comportamentais – ou subcategorias – foram surgindo alinhadas aos relatos das entrevistadas, que destacaram outras percepções e aspectos sobre as competências empreendedoras. Inclusive, essas subcategorias foram utilizadas para discussão dos resultados.

O tratamento dos dados a partir da análise aprofundada das entrevistas não obedeceu a critérios rígidos e foi determinado pelos núcleos de sentidos destacados nos relatos das empreendedoras entrevistadas. A escolha da unidade de análise foi feita a partir dos significados das falas e das relações e agrupamentos estabelecidos *a posteriori*. Ou seja, as categorias para

as entrevistas foram previamente escolhidas e baseadas nos estudos preliminares feitos na Revisão da Literatura, porém, as frases e parágrafos das entrevistadas foram codificados, organizados e agrupados a partir de inferências e interpretações indutivas na análise. Nesta fase da pesquisa, foi possível fazer e distinguir quais tipos de competências apoiam efetivamente as empreendedoras.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, foram apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da análise dos dados primários coletados nas entrevistas, posteriormente transcritos e tratados em sua integralidade por meio da Análise de Conteúdo (AC), conforme abordagem de Bardin (2011).

4.1 PERFIL DAS EMPREENDEDORAS

Para traçar o perfil das empreendedoras que participaram da pesquisa, foi feita uma avaliação dos dados sociodemográficos coletados durante as entrevistas, referentes à idade, estado civil, formação acadêmica, tempo de experiência no empreendedorismo, região e segmento de atuação, conforme demonstra o Quadro 8.

Quadro 8 – Perfil das empreendedoras participantes da pesquisa

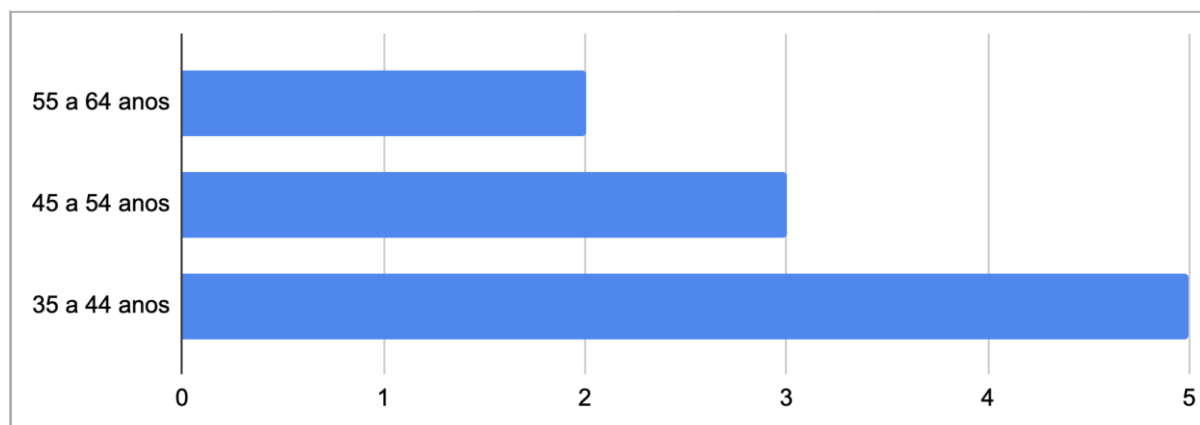
Perfil das entrevistadas					
	Idade	Estado civil	Formação acadêmica	Região	Segmento de atuação
E-1	47	casada	Jornalismo	Recife/PE	Consultoria
E-2	48	casada	Publicidade	Buenos Aires/AR	Educação
E-3	35	casada	Administração	Belo Horizonte/MG	Marketing
E-4	40	casada	Comunicação	São Paulo/SP	Comunicação
E-5	56	casada	Publicidade	São Paulo/SP	Negócio social
E-6	40	casada	Tecnologia	Rondonópolis/MT	Tecnologia
E-7	59	divorciada	Secretariado	São Paulo/SP	Eventos
E-8	41	casada	Ensino Médio	São Paulo/SP	Beleza
E-9	43	divorciada	Contabilidade	Diadema/SP	Contabilidade
E-10	49	casada	Publicidade	São Paulo/SP	Marketing

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas entrevistas.

4.1.1 Perfil das Empreendedoras Participantes em Função da Idade

Referente à idade das empreendedoras, a pesquisa mostrou que a média do grupo é 46 anos, podendo variar entre 35 e 59 anos. A maior concentração das empreendedoras encontra-se entre 35 e 44 anos, seguida por 45 e 54 (Figura 7). Tais dados corroboram o relatório GEM (2021), que afirma que estes são os grupos etários mais ativos e com o maior número de empreendedoras estabelecidas.

Figura 7 – Perfil das empreendedoras participantes em função da idade



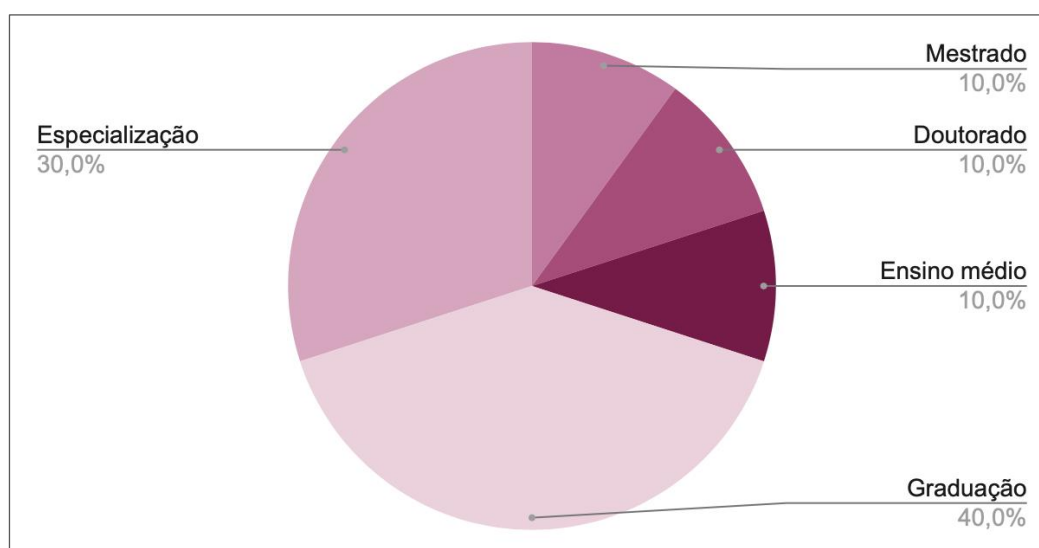
Fonte: Elaborada pela autora, com base nas entrevistas.

4.1.2 Perfil das Empreendedoras Participantes em Função do Estado Civil e do Nível de Escolaridade

Referente ao estado civil das respondentes, constatou-se que a maioria é casada e em 40% dos casos, o marido, inclusive, é sócio da empresa.

Em geral, as empresárias têm um nível de instrução elevado, corroborando as pesquisas apresentadas anteriormente que afirmam que as mulheres estudam mais. Nove (9) empreendedoras são graduadas e concluíram uma ou até mais especializações ao longo de sua carreira, sendo que destas, 1 possui doutorado, 1 possui mestrado e 3 possuem especialização. Apenas 1 empreendedora concluiu só o Ensino Médio (Figura 8).

Figura 8 – Perfil das empreendedoras participantes em função do nível de escolaridade

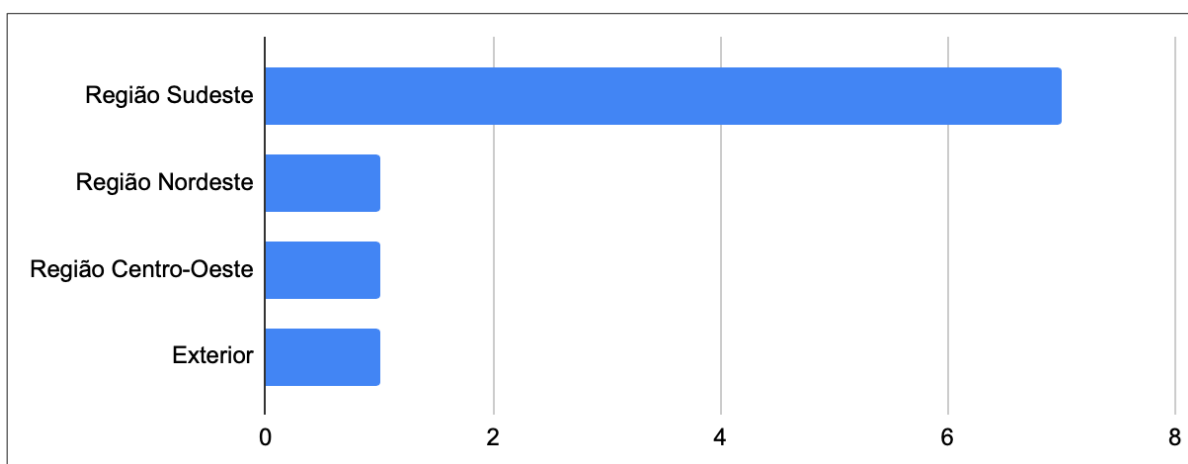


Fonte: Elaborada pela autora, com base nas entrevistas.

4.2 PERFIL DOS NEGÓCIOS

A maioria dos negócios das empreendedoras entrevistadas está localizada na Região Sudeste, mas 1 empreendedora atua na Região Nordeste, 1 na Região Centro-Oeste e 1 fora do Brasil, com um negócio digital em Buenos Aires, na Argentina (Figura 9). As empresas que elas gerenciam, embora na maioria tenha mais que 10 anos no mercado, são micro e pequenas organizações.

Figura 9 – Perfil dos negócios das empreendedoras participantes por localidade

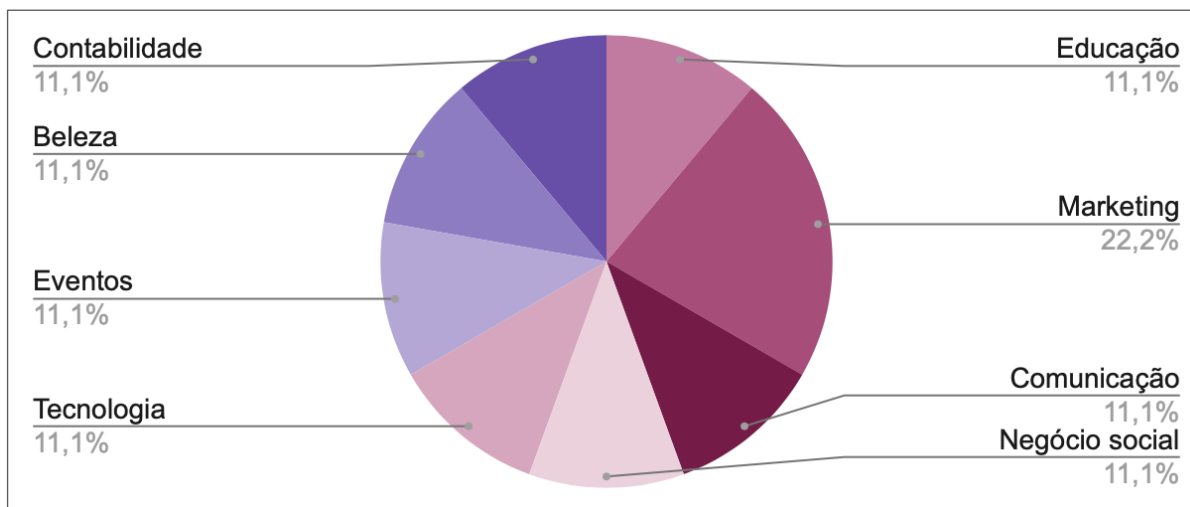


Fonte: Elaborada pela autora, com base nas entrevistas.

4.2.1 Perfil dos Negócios em Função do Segmento de Atuação

Os dados coletados demonstram que a maioria das empreendedoras atua no setor de serviços, corroborando a pesquisa do Sebrae (2021), apresentada anteriormente. Os setores de atividades estão relacionados à: comunicação, *marketing*, educação e treinamento, consultoria, contabilidade e tecnologia da informação (Figura 10).

Figura 10 – Perfil dos negócios das empreendedoras participantes por segmento de atuação



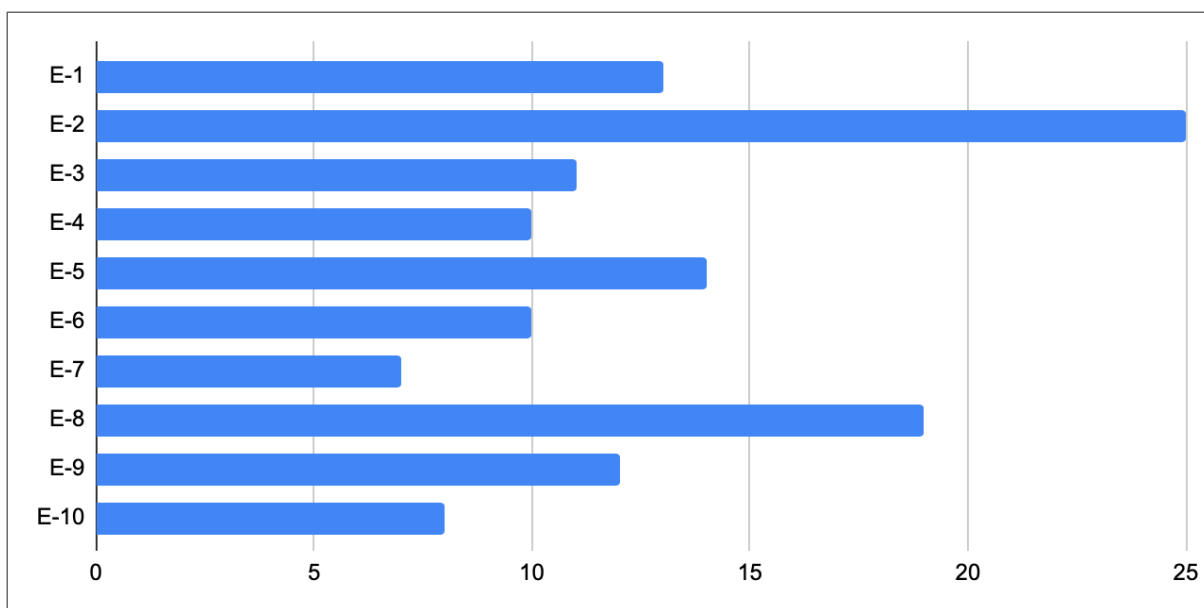
Fonte: Elaborada pela autora, com base nas entrevistas.

A partir dos dados apresentados, pode-se constatar que o universo das empreendedoras entrevistadas é composto por mulheres acima dos 35 anos (100%), casadas (80%), com filhos (90%) e, a maioria, com pós-graduação (50%). As empresárias atuam em setores que se voltam especialmente para a área de serviços, com destaque para Comunicação e *Marketing*.

4.3 TRAJETÓRIA DAS EMPREENDEDORAS

Este item apresenta a trajetória profissional das empreendedoras entrevistadas (Quadro 9). Com relação ao tempo de experiência no empreendedorismo, cabe destacar que 80% delas possuem 10 anos ou mais de experiência (Figura 11). Metade das empreendedoras está no primeiro negócio e as outras já tiveram experiências malsucedidas de falência ou desistência do negócio anterior.

Figura 11 – Perfil das empreendedoras participantes por tempo de experiência no empreendedorismo



Fonte: Elaborada pela autora, com base nas entrevistas.

As histórias das empreendedoras demonstram que elas entendem suas experiências e organizam sua compreensão sobre o exercício do empreendedorismo (Quadro 9).

Quadro 9 – Trajetória das Empreendedoras

Empreendedora	Trajetória
Empreendedora 1 (E-1)	Nasceu em São Paulo e se mudou para Recife em 2013. Formada em Jornalismo, possui Mestrado e Doutorado em Educação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Em 2019, criou um portal <i>online</i> para disseminar conhecimento sobre inteligência emocional, fruto de sua tese de Doutorado. Em parceria com o Sebrae, ministra aulas e palestras para professores da rede pública e privada de ensino, e mantém uma rede de parceiros que dá vazão à demanda de trabalho. Já participou de cursos de aceleração na RME e na Finep, mas optou por não expandir o negócio, buscando manter a qualidade de vida e o estilo autoral de trabalho. Recentemente, e por conta da pandemia, decidiu investir no mercado digital para ter mais capilaridade e alcance.
Empreendedora 2 (E-2)	Formada em Publicidade, empreende desde 1997, acompanhada do namorado, na época, e atual marido. Atualmente, o filho do casal também faz parte da empresa. Nasceu em Campinas, mas se mudou para São Paulo e, agora, mora em Buenos Aires, na Argentina. Desde 2001, trabalha no universo de <i>startups</i> de tecnologia e, neste tempo, já fechou uma empresa, faliu outra e vendeu uma terceira para um grande grupo empresarial em uma operação que exigiu dela resiliência e posicionamento, apesar dos preconceitos com a mulher na área de investimento e Venture Capital. Com essa experiência empreendedora de mais de 25 anos, começou a ministrar aulas e oferecer mentoria para empreendedoras iniciantes e também participa de eventos de apoio ao empreendedorismo feminino e digital. Em 2021, fundou e assumiu o cargo de CEO da sua quarta <i>startup</i> , uma <i>edutech</i> voltada para o treinamento de vendedores no mercado digital.

Empreendedora	Trajetória
Empreendedora 3 (E-3)	Aprendeu com a avó os segredos da costura e o talento para desenhar roupas. Montou sua primeira loja de roupas com apenas 20 anos. Passou por muitos aprendizados, perrengues e ansiedade. Mesmo jovem, não desistiu, mas percebeu que precisava estudar para se aperfeiçoar como empreendedora. Foi para a faculdade de Administração de Empresas e lá percebeu que, como ela, muitos empreendedores também tinham dificuldade com marketing, finanças. Se especializou em <i>marketing</i> e, aos 27 anos, abriu uma agência para atender as demandas do digital que só cresciam no Brasil. Desde então, dedica-se a ajudar outras empresas a terem uma presença digital constante e relevante nas mídias sociais. Durante a pandemia da Covid-19, seu negócio crescer por causa da migração em massa para a internet. Atualmente, a empreendedora está na sua terceira guinada na carreira, procurando criar o seu nome como educadora e influenciadora digital.
Empreendedora 4 (E-4)	Formada em Jornalismo, com Pós-graduação em Comunicação Corporativa e especialização em <i>Branding</i> . Trabalhou por mais de 10 anos em grandes empresas nas áreas de Comunicação Corporativa. Em 2013, decidiu montar sua própria agência de Comunicação e <i>Branding</i> . Atendeu grandes marcas nacionais e internacionais e entregou mais de 200 projetos para marcas de diferentes setores. Durante esse tempo, aprendeu a gerenciar times com diferentes habilidades e a montar equipes seniors com expertises diferenciadas e complementares. Como única sócia da empresa, teve que desenvolver na marra sua capacidade de liderança, tomada de decisão e autoconfiança. Após a pandemia, migrou o escritório para o ambiente 100% digital, adotando a cultura do <i>remote first</i> para o trabalho. Em 2022, fundou uma startup digital ao lado de três sócios, onde pretende utilizar todos os conhecimentos e competências adquiridas na primeira empresa para escalar um produto digital que permita trabalhar anywhere e investir em um crescimento sustentável,
Empreendedora 5 (E-5)	É a empreendedora mais velha das participantes e a que mais acumula experiência em liderança e empreendedorismo feminino, geração de renda e diversidade. Tem ampla experiência como diretora de marketing em grandes corporações, mas justamente por sofrer preconceitos ao longo da vida executiva, fundou em 2010, uma rede que reúne milhares de mulheres empreendedoras em todo o Brasil e se transformou em uma porta-voz das questões de equidade de gênero no trabalho. Seu negócio social tem reconhecimento nacional e internacional e faz parcerias com grandes corporações para capacitar mulheres para o mundo do trabalho, especialmente aquelas que estão em situação de vulnerabilidade. Conhece como poucas pessoas, os dilemas, desafios e dificuldades enfrentadas pelas mulheres tanto em questões de preconceito, como nos obstáculos a serem enfrentados no exercício do empreendedorismo.
Empreendedora 6 (E-6)	Formada em Análise de Sistemas, trabalhou na área de tecnologia em grandes bancos, mas com a maternidade, decidiu empreender como sócia do marido que possuía uma empresa de <i>software</i> que atendia o agronegócio. Com duas filhas, o casal investiu na empresa e na família, trabalhando juntos para equilibrar os dois papéis. Mesmo sendo formada em tecnologia, a empreendedora assumiu as áreas de atendimento e organização da empresa e, com dificuldade, teve que assumir a liderança dos funcionários, o que a fez voltar-se para os estudos independentes. Depois de 8 anos, a empresa já possuía sede própria e 10 colaboradores, além de atender clientes em todo o Brasil, mas ainda carecia de posicionamento e reconhecimento. Foi quando a empreendedora procurou redes de apoio em instituições que reuniam outras mulheres. A partir daí ela cresceu como empreendedora e assumiu um papel de porta-voz das mulheres no mercado agro, um ambiente ainda muito masculino.

Empreendedora	Trajetória
Empreendedora 7 (E-7)	Trabalhou por mais de 20 anos como secretária bilíngue em bancos multinacionais de investimentos. Nesta experiência, era responsável também por organizar grandes encontros para um público classe A. Foi demitida com a crise econômica mundial de 2008 e, após o baque, decidiu empreender aproveitando a sua expertise com eventos. Fundou uma agência de eventos e palestras sem saber nada de gestão de empresas, mas foi atrás de conhecimento. Com mais de 50 anos, não teve medo de iniciar uma jornada de conhecimento prático. Aprendeu sobre contratação de pessoas, fluxo de caixa, atendimento ao cliente e outras competências necessárias para empreender. Também usou as habilidades que já possuía do mundo corporativo e da experiência de vida, completando um combo de competências que a fez expandir inclusive durante a pandemia da Covid-19. Hoje em dia, conta que a demissão foi a porta de entrada para um mundo em que ela se sente independente e feliz e, apesar dos desafios, não larga a vida de empreendedora.
Empreendedora 8 (E-8)	Começou a empreender ainda na juventude. Cursou o colegial (atual Ensino Médio) e passou a fazer diversos cursos de cabelereira sob a sugestão do pai. Aos 22 anos, saiu da empresa onde trabalhava e abriu seu próprio salão de beleza com o sonho de comprar a casa própria. A partir daí, entrou em dívidas para adquirir seu imóvel e um estabelecimento comercial em que não precisaria pagar aluguel. Para a empreendedora, as dívidas, impulsionaram seus objetivos financeiros e, apesar da pressão, e de trabalhar todos os fins de semana exaustivamente, ela conseguiu o sonho da casa própria. Também comprou e reformou seu salão e beleza e, aos 42 anos, é proprietária de um negócio com 12 colaboradores. Além de especialista em beleza, é ela que administra as finanças e faz a gestão da empresa, usando os conhecimentos que adquiriu com a experiência. Hoje em dia, aproveita suas conquistas investindo na sua qualidade de vida com o marido e os dois filhos.
Empreendedora 9 (E-9)	Empreendedora formada em contabilidade, pediu demissão de onde trabalhava por não concordar com o ambiente machista. Sofreu e observou ações preconceituosas por parte dos chefes, onde as mulheres nunca eram valorizadas ou reconhecidas. Fundou seu próprio escritório de contabilidade, primeiramente, com um sócio e depois, sozinha. Cautelosa e empreendedora “pé no chão”, como gosta de se definir, ficou durante 3 anos trabalhando em casa, com papéis espalhados pela sala, até abrir uma sala comercial. Aos poucos foi ampliando o atendimento, contratando funcionários e conquistando a confiança dos clientes que já somam mais de 400 clientes em 13 anos de negócio. Recentemente, decidiu procurar uma sócia – mulher, salienta ela - para dividir as responsabilidades e o crescimento gradual da empresa.
Empreendedora 10 (E-10)	Formada em <i>marketing</i> , trabalhou em grandes multinacionais na área de produtos farmacêuticos. Como muitas outras mulheres, foi demitida após a licença-maternidade do segundo filho. Sentindo-se perdida e vulnerável, procurou uma rede de mulheres empreendedoras que lhe deram força para começar um negócio. Depois de estudar muito, fazer pesquisa de mercado, ir a eventos e encontrar amigas empreendedoras, decidiu abrir seu próprio negócio, aproveitando sua expertise do mundo corporativo. Ao lado do marido, seu sócio, fundou uma agência voltada para negócios entre empresas – o <i>Business to Business</i> (B2B) - nas áreas de <i>marketing</i> e inteligência digital. Atualmente, comanda o negócio com mais de 20 colaboradores que atende dezenas de clientes, além de ser influenciadora de negócios digital, especialista em LinkedIn e professora de temáticas relacionadas à nova economia.

Fonte: Elaborada pela autora, com base nas entrevistas.

4.3.1 Razões que levam as Mulheres a Empreender

Ao analisar o conteúdo das entrevistas realizadas, foi possível constatar diferentes percepções das entrevistadas em relação às razões que as levaram a empreender. Muitas delas apontaram questões ligadas tanto ao empreendedorismo por necessidade – por terem sido demitidas do emprego (E-7, E-10), como por oportunidade – por enxergarem como uma solução para o mercado (E-2); outras passaram a empreender por não suportar o ambiente machista da empresa em que trabalhavam, como relatou uma das entrevistadas: “Era um espaço muito machista. Eles tinham uma política de não contratar mulher por causa da licença maternidade. Você tinha que ficar lidando com isso o tempo todo. Então, eu acho que o que me motivou a empreender foi um pouco da necessidade com a oportunidade” (E-9).

Apesar de diversas pesquisas apontarem ao longo dos anos que as mulheres empreendem mais por necessidade, a citação acima vai ao encontro da afirmação de Meira, Durante e Oliveira (2008) que afirmam que as mulheres buscam no empreendedorismo uma maneira de contribuir com a renda familiar, mas não encaram o negócio somente como uma carreira profissional, e sim como uma estratégia de vida que pode levá-las ao sucesso e à independência, assim como à abertura de oportunidades a outras pessoas. O depoimento da entrevistada E-5 corrobora essa teoria. Ela relatou: “Eu quis sair do ambiente corporativo porque era um ambiente bastante hostil, tóxico. Empreender surgiu no caminho como sendo uma possibilidade de fazer diferente” (E-5).

A maioria das entrevistadas aliou a necessidade com a oportunidade, criando perspectivas na vida profissional, como explicou a entrevistada E-6, que largou o emprego para ser sócia do marido. Ela relatou: “Eu fui empreender com ele por acreditar. Eu saí do emprego e nós tivemos que desenvolver a empresa, fazer o negócio crescer. Tinha que dar tudo certo, senão os dois iriam afundar” (E-6).

Nos relatos das empreendedoras, é possível observar que muitas delas não olham para o dinheiro como primeira parte do negócio. Muitas delas salientam a vontade de ajudar outras pessoas com os seus talentos, o que permite constatar que no empreendedorismo feminino existe uma compreensão conjugada entre empreender por necessidade e por oportunidade que, de certa forma, são definições do universo masculino. No empreendedorismo feminino, existe algo no meio do caminho que une essas duas definições. As mulheres conseguem empreender por necessidade e por oportunidade ao mesmo tempo, o que permite afirmar que elas empreendem por propósito.

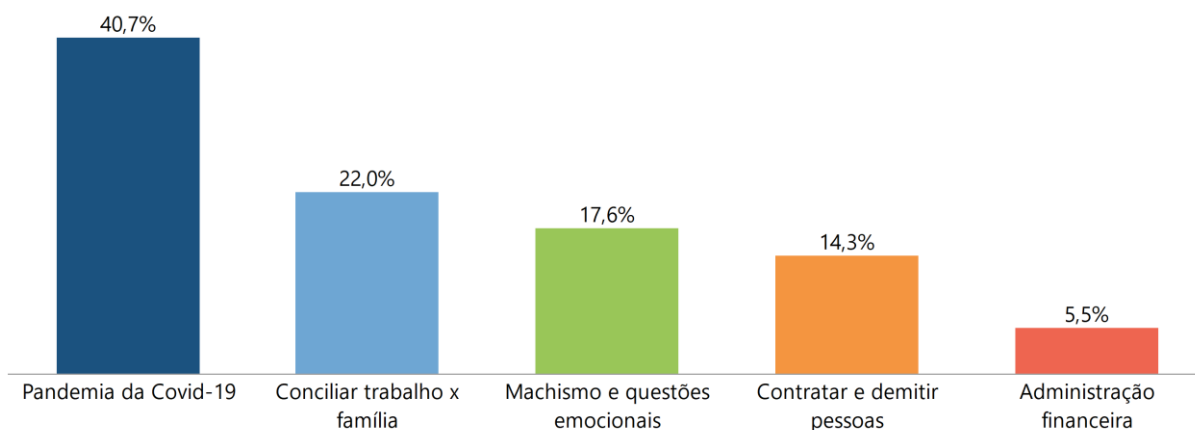
4.3.2 Desafios da Jornada Empreendedora

Administrar um negócio é uma tarefa cheia de desafios, sobretudo quando se considera recortes de gênero. Para além do desafio de gerenciar o tempo entre trabalho e família, as oportunidades são colocadas de forma desproporcional para as mulheres empreendedoras em relação aos homens empreendedores.

A pesquisa empírica permitiu constatar que as mulheres entrevistadas confirmaram muitos dos desafios levantados na Revisão da Literatura, no que tange aos aspectos socioculturais, à falta de apoio afetivo e social (CARREIRA; AJAMIL; MOREIRA, 2001) e à ausência de estímulo para formação e participação de atividades em redes de negócios (WINKLER; MEDEIROS, 2011).

Uma das perguntas do questionário referia-se aos desafios inerentes ao exercício do empreendedorismo para mulheres com negócios consolidados, conforme ilustrado na Figura 12. No entanto, devido ao fato de as entrevistas terem sido realizadas em 2022, logo após a fase mais aguda da pandemia da Covid-19, estas foram as dificuldades vivenciadas mais citadas pelas entrevistadas.

Figura 12 – Desafios enfrentados pelas empreendedoras entrevistadas



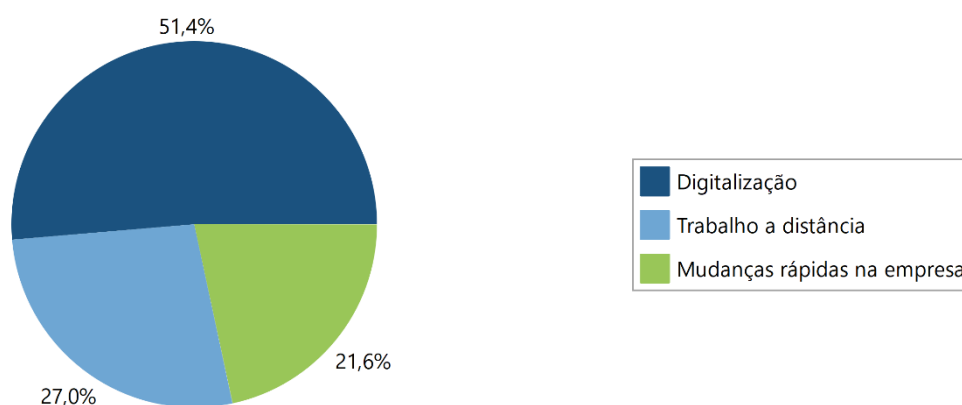
Fonte: Elaborada pela autora, com base nas entrevistas.

4.3.2.1 Desafios da Pandemia da Covid-19

Nas entrevistas, a pandemia da Covid-19 foi o maior desafio citado pelas empreendedoras com negócios já consolidados há mais de 3,5 anos, aparecendo nos relatos de

todas elas, sem exceção. Destrinchando quais foram as maiores dificuldades enfrentadas na pandemia, as empreendedoras destacaram: a) a necessidade de digitalização; b) o trabalho a distância; e c) mudanças rápidas na empresa (Figura 13).

Figura 13 – Desafios na Pandemia



Fonte: Elaborada pela autora, com base nas entrevistas.

a) Necessidade de Digitalização

O isolamento social causado pela pandemia impactou diretamente os negócios de muitas mulheres e mudou sua forma de atuação. Elas tiveram que ser rápidas para digitalizar sua forma de atendimento, vendas e controle. Mesmo não estando preparadas para essa transformação, elas buscaram conhecimento. A entrevistada E-7 afirmou:

A gente teve que aprender os sistemas, conhecer Zoom, conhecer Google, conhecer Teams, saber como fazia e tudo isso, então assim a gente acabou tendo uma adaptabilidade eu acho que boa durante esse período todo, e se transformando. A nossa empresa acabou se transformando também.

A entrevistada E-1 explicou: “Era um mundo novo, uma outra dinâmica e eu tive que me capacitar do zero. Tinha dificuldade em entender o mecanismo do digital, mas fui fazendo cursos, lançando produtos e até hoje eu estou investindo no digital”. Zarifian (2001) abordou a necessidade de se colocar em situação de aprendizagem permanente e foi o que muitas empreendedoras fizeram. Elas procuraram capacitação para continuar vendendo e atendendo aos seus clientes.

b) Trabalho a distância

Muitas participantes do estudo também relataram os desafios que tiveram que enfrentar para trabalhar a distância e conviver *online* com clientes, fornecedores e colaboradores. A empreendedora E-6 contou que, antes da pandemia, ela tinha que viajar quilômetros para mostrar os produtos para um cliente e que, de uma hora para outra, estas reuniões passaram a ser virtuais. Ela enfrentou desafios para encontrar novas formas de vender.

A entrevistada E-5, que triplicou seu quadro de colaboradores, teve que contratar muita gente *online* e treinar a equipe para manter a cultura da empresa. “Como é que você passa a essência da empresa se as pessoas que chegaram não viveram o dia a dia com seus pares? Essa é uma realidade muito diferente. E como você transmite a cultura da empresa com as pessoas trabalhando *home office*?” (E-5).

A entrevistada E-10 relatou que o trabalho a distância misturou definitivamente a vida pessoal com o trabalho. Ela afirma que agora é tudo ao mesmo tempo, não importa o dia ou a hora:

Tem um termo que a gente usa que é o “*blurred boundaries*”, que significa os limites manchados, desfocados. E eu me sinto nesses limites desfocados. Eu não sei mais o que é dia, o que é noite, o que é horário comercial. Eu acho que tudo acaba se misturando (E-10).

c) Mudanças rápidas na empresa

Muitas empreendedoras relataram dificuldades financeiras, principalmente nos primeiros meses da pandemia no Brasil. A participante E-10 contou que, no início da pandemia, em março de 2020, sua empresa chegou a perder 70% dos clientes: “A gente olhou para o cenário e falou “Quebramos! O que a gente vai fazer agora?” A mesma reação teve a empreendedora E-9, que afirmou: “Na pandemia, eu tive muita inadimplência. Teve cliente que fechou o negócio e mandou todo mundo embora. Eu continuei atendendo até ele resolver o que fazer, porque eu sabia que ele não estava pagando porque, de fato, não tinha dinheiro”.

A empreendedora E-4 foi buscar ajuda com empreendedores mais experientes para saber como sobreviver nos momentos difíceis: “Eles falavam sobre sobrevivência lunar em momentos de crise. Na analogia deles, é como se você estivesse indo para Lua agora. Eles perguntavam: ‘O que você levaria de mínimo?’ E isso começou a ressoar na minha cabeça: Como eu reduziria os custos da empresa naquele momento?”

Mas nem só de crise viveram as empreendedoras na pandemia. Algumas passaram pelo que se convencionou denominar “um bom problema”, que é enfrentar o crescimento da empresa. Por terem negócios ligados a áreas fundamentais para digitalização (tecnologia,

marketing digital, mentoria de negócios), elas tiveram alterações drásticas nas empresas e tiveram que administrar o crescimento acelerado.

Para as empreendedoras que já trabalhavam com tecnologia, a digitalização forçada de muitos negócios trouxe novas oportunidades, clientes e aumento de vendas. A entrevistada E-3 esclareceu:

A pandemia foi positiva para a gente no quesito faturamento, porque atraiu muita gente para o marketing digital. Os empreendedores perceberam que se não aparecessem na internet, poderiam falir. Isso atraiu mais clientes para o meu negócio que é ajudar outras empresas no digital.

É importante lembrar que, diferentemente das empreendedoras iniciais, as entrevistadas já possuíam negócios consolidados e isso as ajudou a ter uma base para sustentar o crescimento.

A entrevistada E-5 também cresceu de forma ainda mais impactante. Para treinar outras empreendedoras para a digitalização, ela recebeu financiamento externo e, da noite para o dia, precisou fazer mudanças nas formas de trabalho. Seu quadro de colaboradores, composto por 18 pessoas, passou para 43, no final de 2021. Ela contou que seu maior medo é não perder a essência e o propósito da organização criada para atender outras empreendedoras. “Como você concilia o crescimento com a cultura e a essência do negócio? Isso é uma coisa que tem que ser falada muito aqui na empresa. Como é que a gente faz para não virar uma cultura como essas mega organizações? É bem difícil” (E-5).

Além dos desafios da pandemia da Covid-19, que conforme já citado, afetou mais as mulheres do que os homens empreendedores, outros obstáculos fazem parte da jornada empreendedora feminina.

4.3.2.2 Conciliar trabalho com família

Depois das dificuldades impostas pela pandemia, os desafios de conciliar trabalho com família foi a maior preocupação mencionada pelas mulheres entrevistadas, corroborando o levantamento teórico (GIMENEZ; FERREIRA; RAMOS, 2017; GOUVÊA; SILVEIRA; MACHADO, 2013). As maiores dificuldades são equilibrar tantos afazeres, gerir o tempo e conciliar as obrigações familiares com as questões profissionais, conforme relatou a empreendedora E-10: “Eu não consigo ter equilíbrio. Eu falo para os meus filhos que daqui a pouco eles vão trabalhar comigo. Eu acho até que eu consigo parar de trabalhar, mas não consigo descansar.”

A entrevistada E-6 relatou que teve que largar o emprego para cuidar da filha. Entretanto, na empresa em que era sócia do marido, tinha um elemento fundamental: a flexibilidade. A empreendedora E-1, por sua vez, relatou que tem que empreender nas horas vagas dos filhos e que isso atrapalha o desenvolvimento de sua empresa.

A maioria das entrevistadas destacou que, apesar de os maridos colaborarem mais com as tarefas domésticas, elas ainda dedicam muito do seu tempo com os cuidados familiares. Elas acreditam que os homens gozam de vários privilégios como mais tempo e mais facilidades no universo empreendedor, como relatou a entrevistada E-5. Ela destacou o papel da cultura e da sociedade diante do papel da mulher na sociedade.

A gente foi criada para sentar-se de perninha fechada, falar em um tom de voz mais baixo e para servir as outras pessoas. Não é que a gente nasce sem autoconfiança, sem atitude, o problema é que a sociedade vai impondo isso ao longo da nossa vida. Então, é necessário a gente desenvolver essas habilidades para que as mulheres também consigam ter sucesso no negócio assim como os homens (E-5).

4.3.2.3 Machismo e questões emocionais

Vivenciar o machismo no universo dos negócios e situações de preconceito também fazem parte e atrapalham o exercício do empreendedorismo feminino. Segundo a entrevistada E-6, a sociedade desde cedo estabelece que o provedor de dinheiro é o homem e que cabe à mulher o cuidado com a família. Segundo ela, “isso se reflete em tudo, inclusive nos nossos negócios” (E-6).

Esta situação agrava-se ainda mais quando as mulheres ocupam áreas que são predominantemente masculinas, como explicou a entrevistada E-2, que lidera uma *startup* de tecnologia.

Várias vezes eu sofri preconceito, principalmente na área de tecnologia, que ainda tem muito essa questão do machismo, em que homem negocia com homem. De repente, aparece “uma loirinha” para apresentar um projeto e eles se assustam (...) uma das coisas que acho ruim é que o jeito como as pessoas me tratam, me afeta muito. Aí eu fico mais taciturna, demora um pouquinho para eu sair dessa chateação. É muito difícil. Essa questão do respeito me afeta muito (E-2).

Diante dessas dificuldades experimentadas, as empreendedoras viveram conflitos e dilemas emocionais. A maioria delas relatou ter que superar esses obstáculos para começar seus empreendimentos, como mencionou a entrevistada E-4 que, no início do seu negócio,

considerava suas ideias invalidadas. E isso leva a questões emocionais como se sentir vulnerável (E-10) e sem apoio (E-9), sensação de descrédito (E-1). Para a empreendedora E-9, a mulher que empreende tem que conseguir lidar com as emoções. A entrevistada E-1 foi mais enfática e afirmou que empreender é uma “montanha russa emocional”.

Se você não gostar de montanha russa não entra no parque. Nesse parque só tem montanha russa, não tem carrossel. Sabe? Que toda hora você passa no mesmo lugar e pega o seu dinheiro, e está andando sempre no mesmo ritmo, o cavalinho tranquilo. Não tem. Empreender para mim só teve montanha russa até agora e daquelas assim, meu irmão, aquela que você se sente levantar, aquela que você chacoalha, dá frio na barriga. Aquela montanha russa que você sai descabelada, está com a mão fria. Mas, quando acaba, você faz: “Vamos de novo?” Eu já amei montanha russa, mas hoje em dia eu não entro porque eu já tenho a minha montanha russa particular. É.. empreender para mim é uma montanha russa emocional (E-1).

A mesma empreendedora E-1 ainda aconselhou:

Aprender a lidar com os altos, que uma hora você sonha e outra hora você está na lama. Uma hora o sonho te abraça e você fala: “Meu Deus, é agora”. No momento seguinte, eu olho no chão e: “Cadê você? Cadê o chão? Tinha um subsolo aqui”. Não tem mais nada. Entendeu? Tem que aprender a lidar com isso. Só com muita resiliência você consegue lidar com as intemperes de um negócio (E-1).

4.3.2.4 Contratar e demitir pessoas

Contratar pessoas foi outro obstáculo mencionado pelas empreendedoras. A entrevistada E-5 afirmou que colocar as pessoas certas nos lugares certos é seu eterno desafio. As empreendedoras também afirmaram que não conseguem ser como seus pares masculinos que são mais taxativos nas decisões (E-8). Segundo as empreendedoras (E-2 e E-7) eles usam uma certa “frieza masculina”, mesmo que isso prejudique alguém. A entrevistada E-9 afirmou: “homem vai lá e faz. Se não der certo, manda todo mundo embora. Já a mulher fica mais preocupada quando vai demitir, pensa como essa pessoa vai ficar, se tem família para sustentar. Ela pensa mais nas pessoas”.

A empreendedora E-4 confirmou esta hipótese ao contar que sofre muito também quando precisa demitir alguém. Ela relatou que tem dores de estômago: “O momento de demissão é para mim o que mais doía meu estômago. É meu indicativo. Demitir é muito difícil. Eu sempre preferi apostar e desenvolver as pessoas” (E-4). No entanto, ela também descobriu o segredo para contratar: “Além das competências técnicas, comecei a olhar as habilidades

comportamentais dos colaboradores, certificando-me que, ao contratar, questiono se gostaria de lidar com aquela pessoa no dia a dia de trabalho” (E-4).

4.3.2.5 Administração financeira

Outro desafio é lidar com a administração financeira da empresa. A entrevistada E-9 contou que sempre se preocupou com o dinheiro para pagar as coisas, o aluguel, o salário da equipe. Preocupação compartilhada também pela empreendedora E-2, que via a necessidade de alinhar seu fluxo de caixa.

Então, era difícil de faturar. Era difícil de vender. A gente não conseguia cobrar o valor que precisava até hoje as pessoas cobram por projeto ou por hora. O que a gente faz, se é por hora, o cara acha caro. Se é por projeto, a gente se ferra, porque não consegue entregar na data e acaba levando prejuízo (E-2).

4.4 COMPETÊNCIAS DAS EMPREENDEDORAS E SEUS APRENDIZADOS

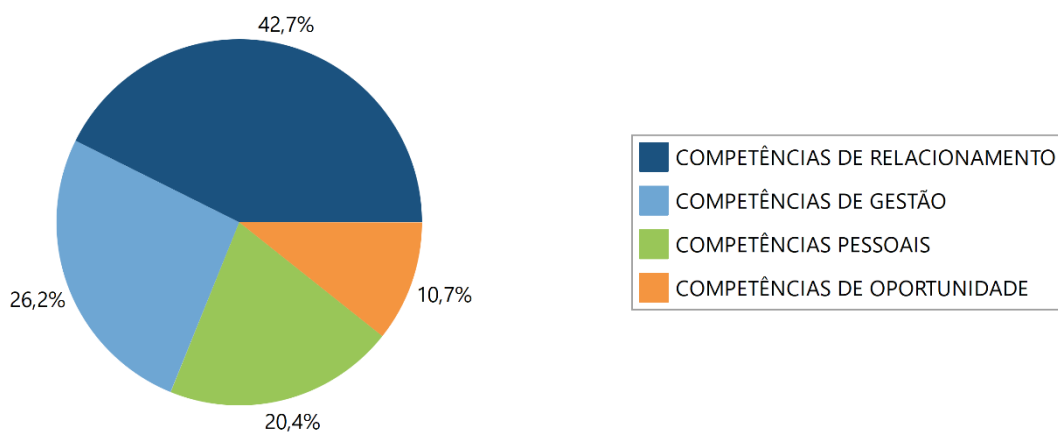
Este item responde ao objetivo central desta pesquisa, identificando as principais competências que colaboram com as mulheres no exercício do empreendedorismo. É importante ressaltar que as empreendedoras entrevistadas não tinham conhecimento sobre o conceito de Competências Empreendedoras. No entanto, suas percepções sobre o termo alinhavam-se, direta ou indiretamente, com a definição de Mitchelmore e Rowley (2010, p. 93) que as conceituam “como um grupo específico de competências relevantes para o exercício bem-sucedido do empreendedorismo.”

Para a entrevistada E-1, por exemplo, competência empreendedora é “um conjunto de habilidades para você tirar uma ideia do papel e transformar em um negócio, de preferência em um negócio rentável”. A conceituação da entrevistada E-3 convergiu com este entendimento quanto ao uso das competências para a melhoria do negócio: “É uma busca por aprendizado constante que vai refletir no aumento de receita para seu negócio”. Assim como as entrevistadas E-1 e E-3, as participantes E-4 e E-6 também se alinharam com esta ideia e agregaram que além de ter competências para empreender é preciso “saber repassar para sua equipe” (E-6).

A partir do reconhecimento do conceito de Competências Empreendedoras, as entrevistadas foram questionadas sobre quais eram as habilidades e as competências que elas já possuíam quando começaram seus negócios. As perguntas abertas foram feitas pela pesquisadora a partir de quatro categorias de competências pré-estabelecidas: **Competências Pessoais, Competências de Relacionamento, Competências de Gestão e Competências de**

Oportunidade. As competências relatadas pelas empreendedoras resultaram em 228 unidades de conteúdo, no total, as quais foram divididas em função de suas áreas. Foi dado maior destaque às Competências de Relacionamento e menor destaque às de Oportunidade, conforme demonstra a Figura 14.

Figura 14 – Categorias de Competências Empreendedoras



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados das entrevistas.

A depuração dos relatos das empreendedoras permitiu estabelecer subcategorias referentes a comportamentos e competências, as quais foram contabilizadas pela quantidade de vezes que apareceram nas entrevistas, conforme demonstra o Quadro 10 e os relatos a partir do item 4.4.1.

Quadro 10 – Categorias e subcategorias das competências empreendedoras

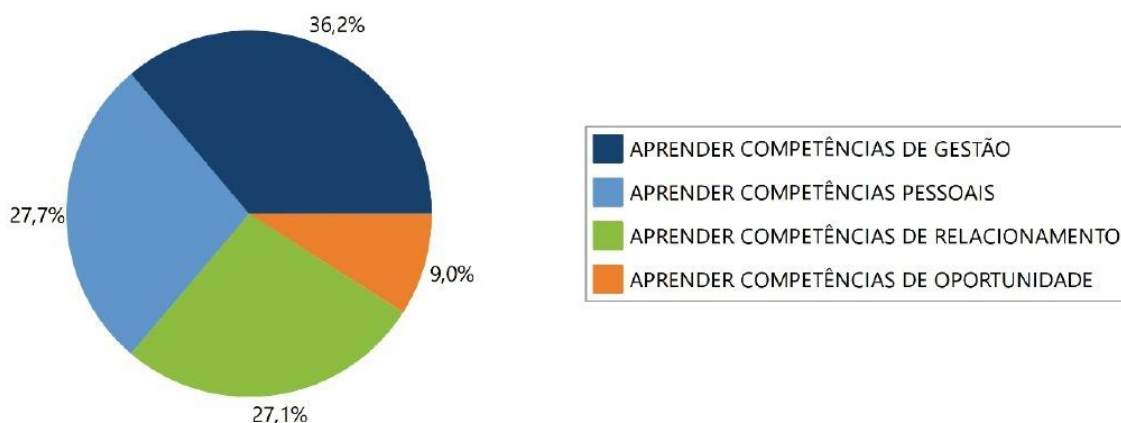
CATEGORIAS (Áreas de Competências)	SUBCATEGORIAS (Competências Existentes)	TOTAL DE CITAÇÕES
PESSOAIS	Coragem e Iniciativa	13
	Capacidade de Comunicação	10
	Resiliência	9
	Determinação e entusiasmo	8
	Pragmatismo e organização	6
Total parcial		46
RELACIONAMENTO	Colaboração	29
	Dedicação à equipe	24
	Comprometimento	16
	Empatia	15
	Transparência	13
Total Parcial		97
GESTÃO	Busca por conhecimento	17
	Flexibilidade	13
	Resolutividade	12
	Criação de processos	12
	Uso de tecnologia	7
Total Parcial		61
OPORTUNIDADE	Busca por tendências	9
	Pensamento de longo prazo	6
	Criatividade	5
	Formação de parcerias	4
Total Parcial		24
Total Geral		228

Fonte: Elaborado pela autora, com o apoio do *software* Maxqda.

Entendendo-se que o aprendizado e desenvolvimento de competências é um processo contínuo, que acontece face aos desafios impostos pelo empreendedorismo, as empresárias relataram nas entrevistas que se colocam em situação de aprendizagem permanente a fim de darem respostas rápidas às demandas e às exigências no exercício do empreendedorismo.

Para as empreendedoras, o maior desafio da jornada empreendedora nos últimos anos foi a pandemia da Covid-19, que mudou profundamente a configuração no mundo dos negócios e as obrigou a se reinventarem, adaptando e remodelando suas empresas. Elas relataram que, nos últimos anos, as principais competências que tiveram que desenvolver estão inseridas na área de Gestão e Pessoais, conforme se pode observar na Figura 15.

Figura 15 – Competências que as empreendedoras desenvolveram



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados das entrevistas.

As empreendedoras entrevistadas esclarecem que estão sempre em busca de conhecimento para profissionalizar seus negócios, melhorar processos e gerir pessoas, os quais se mostram como atributos essenciais para a consolidação e longevidade das suas empresas.

É importante destacar que elas foram tomando consciência dessas lacunas ao longo da jornada empreendedora. Elas mostram-se dispostas a aprender e compreendem que as competências podem ser adquiridas pelos inúmeros saberes aprendidos e dificuldades enfrentadas no dia a dia. Elas relataram que são mais bem-sucedidas na gestão dos seus negócios quando se dispõem a aprender. Neste sentido, os desafios serviram de motivação não apenas para a sobrevivência do negócio, mas também para que elas se fortalecessem como empreendedoras.

Por isso, empreender é aprender constantemente e as empreendedoras entrevistadas têm consciência disso. O aprendizado “amplia o repertório” (E-10). “É uma questão de sobrevivência” (E-4). “Quando você empreende, não tem escolha; você aprende querendo ou não, porque você tem que tomar decisões e lidar com elas. Não dá para parar com a brincadeira. Eu sinto que empreender é algo constante que vai te levando e não dá para parar” (E-4).

Quando questionadas sobre quais competências precisaram aprender, muitas empreendedoras destacaram as competências comportamentais, tais como: resiliência, coragem e determinação. A entrevistada E-5 afirmou: “A competência comportamental é muito mais difícil porque lida com uma série de vieses inconscientes, especialmente no caso das mulheres. No meu entender, as habilidades comportamentais fazem muita diferença e são a chave da mudança”.

No entanto, elas também destacaram a importância das competências técnicas para a condução do negócio. A entrevistada E-1 afirmou: “Não adianta ter resiliência e não saber o que fazer, né? Não saber transformar em produto, não saber para quem oferecer, não saber vender, não saber precificar”.

De fato, a maioria das participantes de pesquisa percebe que as competências comportamentais caminham juntas com as técnicas. A relevância disso se faz presente na narrativa da entrevistada E-7: “Eu acho que as competências se equilibram, porque não dá muito para você ter só o comportamental se você não tiver o técnico, porque senão a tua empresa não anda. Mas, se você tiver só o técnico e não tiver o comportamental, aí piorou. Eu acho que as duas tem que estar ali”.

A partir das competências percebidas inicialmente e das competências aprendidas ao longo da jornada, é possível aferir e analisar as competências aprendidas. O Quadro 11 apresenta as categorias e subcategorias das competências empreendedoras aprendidas ao longo do processo, assim como o total de citações de cada uma delas.

Quadro 11 – Categorias e subcategorias das competências empreendedoras aprendidas ao longo do processo

CATEGORIAS (Áreas de Competências)	SUBCATEGORIAS (Competências Aprendidas)	TOTAL DE CITAÇÕES
PESSOAIS	Autocuidado	15
	Resiliência	13
	Autoconhecimento	10
	Equilíbrio entre trabalho e família	8
	Disponibilidade para errar	6
Total parcial		52
RELACIONAMENTO	Liderança	23
	Busca por mentoria	12
	Negociação	9
	<i>Networking</i>	7
Total Parcial		51
GESTÃO	Delegação de tarefas	26
	Gestão financeira	14
	Gerenciamento <i>online</i>	10
	Vendas	10
	Adaptabilidade	8
Total Parcial		68
OPORTUNIDADE	Visão estratégica	10
	Mercado digital	4
	Foco na inovação	3
Total Parcial		17
Total Geral		188

Fonte: Elaborado pela autora, com o apoio do *software* Maxqda

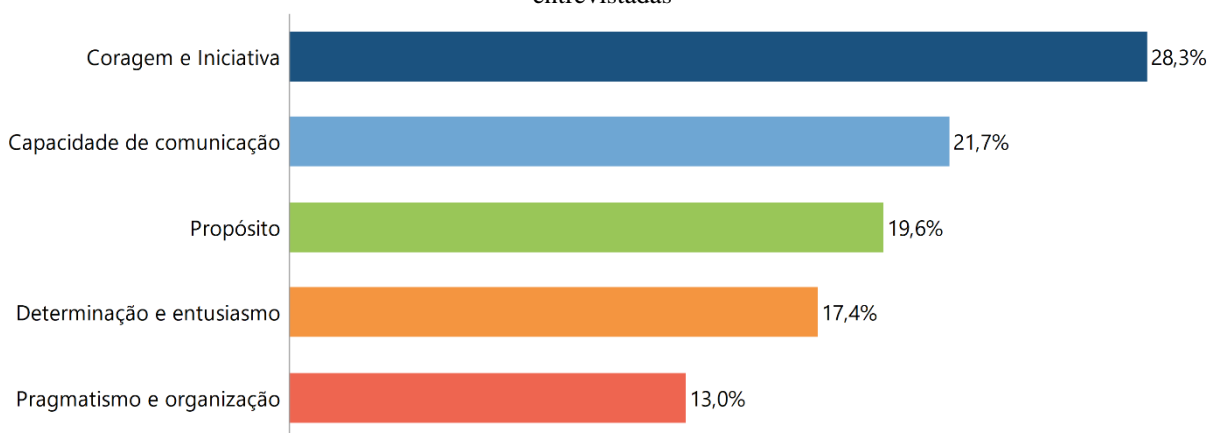
Nos itens a seguir, as competências citadas pelas empreendedoras, antes e depois da jornada empreendedora (Quadro 11), foram destrinchadas uma a uma.

4.4.1 Competências Pessoais

4.4.1.1 Competências pessoais existentes

As Competências Pessoais existentes tiveram 46 trechos segmentados nas 10 entrevistas e geraram 5 subcategorias, a saber: a) coragem e iniciativa; b) capacidade de comunicação; c) propósito; d) determinação e entusiasmo; e) pragmatismo e organização (Quadro 10). A Figura 16 apresenta a frequência com que as subcategorias Competências Pessoais apareceram nos relatos das entrevistadas.

Figura 16 – Frequência com que as subcategorias das Competências Pessoais apareceram nos relatos das entrevistadas



Fonte: Elaborada pela autora, a partir do *software* MaxQda

a) Coragem e Iniciativa

Para empreender é preciso muita coragem, como afirmaram 100% das empreendedoras entrevistadas. Elas esclarecem que essa competência é crucial para decidir empreender. A entrevistada E-2, que já empreende há mais de 25 anos, definiu esse comportamento.

Eu acho que o que me define primeiro é que eu sou muito corajosa. A verdade é que eu não tenho medo do risco, sou muito atrevida. Se eu acredito naquilo, eu vou em cima e acho que essa é uma qualidade minha. Por isso que eu aguentei esse tempo todo, sempre falando: "Vai dar, vai dar, vai dar, vai ter que dar" (E-2).

A empreendedora E-1 também afirmou que teve coragem para iniciar seu negócio e proatividade para buscar pessoas, informação e *benchmarking*. “Eu não fiquei esperando nada cair do céu. Eu passei o primeiro ano todo do negócio dizendo que eu tinha vontade de acertar e coragem de errar”.

b) Capacidade de comunicação

A capacidade de comunicação também foi uma competência reconhecida pelas entrevistadas. A entrevistada E-10 comentou: “A gente tem uma ferramenta muito forte que é uma capacidade de comunicação; um conteúdo ativo que ajuda a gente a nutrir as relações”.

A entrevistada E-4 expôs essa habilidade tanto para tratar do seu próprio negócio quanto para equilibrar trabalho e família.

Tive que usar muito de uma comunicação clara e assertiva para falar com a família, com as pessoas que trabalhavam comigo e meus parceiros. Tinha que ter habilidade de apresentar o negócio para os clientes, fazer *itches*, saber expor e mostrar os diferenciais da minha empresa. Tinha que passar confiança e saber a hora de falar as coisas (E-4).

A empreendedora E-1 reafirmou essa mesma capacidade de saber se apresentar e se comunicar com assertividade. Segundo ela: “Comunicação sempre me ajudou muito porque eu consegui desde o início apoios muito importantes assim que comecei minha empresa” (E-1).

c) Propósito

Como visto nas razões pelas quais se empreende (item 4.3.1), as entrevistadas apontaram o propósito de sua jornada, conforme relatou a entrevistada E-1:

Eu tenho a felicidade de trabalhar com o meu propósito de vida, que é raro. Muita gente passa pela vida e não sabe nem o que veio fazer aqui. Eu descobri o meu propósito e eu posso trabalhar nele, com ele, para ele e a partir dele. Isso é um privilégio! (E-1).

Segundo a entrevistada E-2, quando ela sabe o que realmente está fazendo para ajudar o cliente é o que a faz empreender com mais vontade. No entanto, a empreendedora E-7 esclareceu que não é bom ter obrigação de ter um propósito. Ela conta que prefere acreditar que é mais motivador quando você vai trabalhando e vendo o resultado na satisfação do seu cliente. No fim, ela resumiu: “Acho que é isso mesmo: é o propósito de fazer um bom trabalho para seus clientes” (E-7).

d) Determinação e entusiasmo

A entrevistada E-3 sustentou que tem que ter muita determinação porque não tem teoria que explique como é empreender na prática. Ela comparou sua jornada empreendedora à aventura de ter um filho e afirmou que só não desiste porque é uma pessoa entusiasmada. Segundo ela, “empreender não é fácil, mas eu não desisto (...) um ponto que me define muito é o entusiasmo. Eu sou uma pessoa extremamente entusiasmada. Se eu coloco um projeto para fazer, eu não vou parar com aquilo ali, por mais que eu saiba que tem desafios” (E-3).

Com outras palavras, a entrevistada E-1 afirmou a mesma coisa em relação ao entusiasmo para empreender: “Eu posso me reinventar de 1500 formas para dar conta das demandas femininas, familiares, maternas, mas eu não vou parar. Eu falei essa frase tem uns quatro dias: ‘Eu não estou pronta para me aposentar intelectualmente e eu não sei nem se um dia eu vou estar pronta’” (E-1).

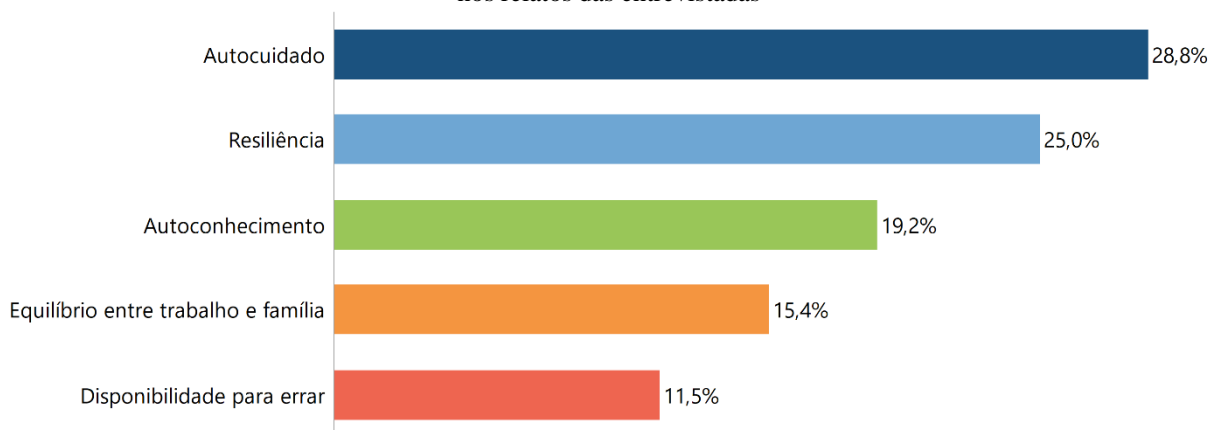
e) Pragmatismo e organização

Sendo empreendedoras de negócios consolidados há mais de 3,5 anos, para além da coragem, as entrevistadas salientaram que gerir uma empresa exige muito pragmatismo, disciplina e organização (E-1, E-4, E-8) e, no caso das mulheres, a capacidade deve ser multitarefa, devendo “tocar várias coisas ao mesmo tempo”, conforme explicou a entrevistada E-9: “Tenho facilidade de fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo. Enquanto o negócio está processando, eu já estou fazendo outra coisa”.

4.4.1.2 Competências pessoais a serem desenvolvidas

As Competências Pessoais que precisam ser desenvolvidas pelas empreendedoras tiveram 52 trechos segmentados nas 10 entrevistas e geraram 5 subcategorias, a saber: a) autocuidado; b) resiliência; c) autoconhecimento; d) equilíbrio entre trabalho e família; e) disponibilidade para errar (Quadro 11). A Figura 17 apresenta a frequência com que as subcategorias das competências pessoais a serem desenvolvidas apareceram nos relatos das entrevistadas.

Figura 17 – Frequência com que as subcategorias das Competências Pessoais a serem desenvolvidas apareceram nos relatos das entrevistadas



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados das entrevistas.

a) Autocuidado

A pandemia trouxe a urgência do tema saúde mental, assim como saúde emocional e física, na pauta da vida das pessoas e não foi diferente no mundo do trabalho. No contexto de incertezas, elas tiraram aprendizados importantes em relação à saúde de um modo geral. A empreendedora E-5 alertou quanto à busca pelo equilíbrio com profissionais: “Trabalhar a sua saúde mental e emocional, mas trabalhar com profissionais de saúde mental. A gente tem que ter muito cuidado também porque tem muita gente picareta falando de saúde mental sem nenhum conhecimento” .

As empreendedoras E-7, E-8 e E-10 destacaram que tiveram que mudar seu estilo de vida. A entrevistada E-7 explicou: “Eu agora me policio para fazer caminhada com o cachorro, andar um pouco mais. Nessa pandemia eu engordei muito. Agora estou voltando aos poucos a ir para o clube, ver se faço um pouco mais de exercício para cuidar mais de mim”. Ela afirmou: “hoje, eu consigo manter o meu padrão de vida. Poderia estar ganhando mais se não tivesse a pandemia, mas com certeza não teria reduzido a minha carga horária. Eu fui obrigada a fazer isso. E hoje não me arrependo. Estou melhor em qualidade de vida” (E-7). A entrevistada E-10 relatou:

Depois que passou o pior da pandemia, eu consegui fazer uma coisa que eu não conseguia antes como, por exemplo, no final de semana não pegar o celular, tanto. Eu pego, mas eu consigo ficar 4, 5 horas sem olhar se alguém mandou mensagem. Eu acho que foi a melhor competência que eu desenvolvi nos últimos tempos.

b) Resiliência

Resiliência foi outra competência muito comentada pelas empreendedoras, conforme relatou a entrevistada E-9: "Tem que ter muita resiliência. Até que ponto vai abalar, até que ponto tem que seguir em frente. Por mais que você planeje tudo certinho nem sempre vai dar tudo certo, nem tudo não vai sair exatamente como você planejou".

A empreendedora E-2 também reconheceu essa habilidade como um grande trunfo na sua jornada empreendedora. Segundo ela:

Os tapas na cara que eu levei e as verdades que eu descobri foi por causa dos erros que cometi quando empreendi. Porque se tivesse dado tudo certo, hoje não seria essa empreendedora que você está vendo. Essa mulher que está aqui é fruto de muito tapa na cara, muita realidade que tive que enfrentar. A verdade é essa! (E-2).

As empreendedoras também falam sobre manter a fé e uma atitude positiva para manter o negócio de pé nos momentos de crise. A empresária E-3 afirmou que é preciso ter fé, senão o empreendedor não resiste às intempéries.

O relato da empreendedora E-4 também demonstra a importância da resiliência nos momentos de dúvida: "A vida empreendedora não é um mar de rosas, dá vontade de desistir muitas vezes. Já me peguei mandando currículo para tentar me recolocar no mercado com o meu negócio funcionando, mas depois resolvi tentar mais uma vez, e outra, e outra, e ainda estou aqui", diverte-se.

A entrevistada E-1 afirmou que teve que aprender a ter persistência para não desistir da jornada empreendedora. Ela explica que aprendeu a esperar o tempo das coisas: "É preciso ter mais paciência. Tem coisa que pede tempo, né? Tem coisa que precisa de tempo". A empreendedora E-9 afirmou: "Não podemos esmorecer diante de um problema, mas transformá-lo em um motivador para renovar o que fazemos".

c) Autoconhecimento

O autoconhecimento é a competência pessoal mais necessária, segundo algumas das empreendedoras entrevistadas. A empreendedora E-1 esclarece que sempre faz atividades e exercícios para se conhecer melhor.

Recentemente, eu pedi um *feedback* para 50 pessoas que são importantes para mim. Perguntei sobre o que elas acham que eu posso melhorar em mim, no

negócio, enfim, no todo. A primeira coisa que veio é que eu sou muito acelerada. E eu giro em alta mesmo. Isso, por um lado, é bom, mas, por outro lado, não (E-1).

Segundo a entrevistada E-5, que empreende há 14 anos, o negócio mudou quando ela passou a se conhecer melhor:

O jogo vira quando você consegue entender no que você é bom, né? Quais são as suas fraquezas, suas forças, no que você consegue desenvolver de verdade e o que você precisa de outras pessoas. Se você não tem esse autoconhecimento você vai ficar patinando ali no seu negócio, porque você vai querer cumprir papéis que você não precisaria (E-5).

A empreendedora E-8 explicou que aprendeu a respeitar seus limites e sua experiência. Tal argumento foi complementado pela entrevistada E-3 que afirmou que é preciso respeitar seus valores: "Confie na sua vivência, porque às vezes as pessoas ficam muito presas à técnica, ao método de alguém e se esquecem que tem coisas que são competências que elas adquiriram ao longo da vida e essas a gente não erra. É o seu jeito de fazer as coisas".

d) Equilíbrio entre trabalho e família

Equilíbrio entre trabalho e família é um item fundamental para as empreendedoras e que também apareceu em todas as fontes consultadas na Revisão da Literatura. Mesmo acostumadas com a dupla jornada em casa e no trabalho, as entrevistadas reclamaram da sobrecarga mental por gerenciar um negócio próprio. A entrevistada E-3, que já teve problemas de saúde por conta da ansiedade, contou que aprendeu a desenvolver gestão de tempo e se "organizar de forma mais criteriosa com as tarefas que precisa cumprir". Mas, para ela, o mais importante é cuidar e valorizar todos os pilares da vida: saúde, família, lazer e não apenas trabalho. Ela conta o que aprendeu: "Hoje em dia eu não abro mão de momentos de qualidade com a família. Seja com os meus pais, com o meu marido. Eu preciso disso para respirar, ter meus momentos criativos" (E-3).

A empreendedora E-2 aprendeu a conciliar as obrigações de trabalho com a família porque empreende com marido e com o filho. Ela explicou que eles têm um acordo para cuidar um do outro quando as coisas não vão bem nos negócios.

Quando o outro está chateado, cansado, estressado, a gente tem um olhar de cuidado e chama para sair, tomar um café. Vamos até a esquina, nem que for para comprar um pão, dar uma volta, conversar. A gente sempre se junta para

conversar sobre o que a gente está pensando de futuro. A gente pensa muito junto, e isso é bom (E-2).

A entrevistada E-5, que já passou muitas noites sem dormir por conta do negócio, aconselha que as empreendedoras tenham autocuidado e que busquem qualidade de vida.

É preciso trabalhar a questão do autocuidado. Boa parte das empreendedoras fala muito sobre isso e eu falo muito sobre. Ir para um SPA. Parece coisa boba, mas não é. Eu evito de todas as formas fazer coisas no final de semana para dedicar o final de semana para mim, para a família e para a gente, né? Para o contexto familiar (E-5).

e) Disponibilidade para errar

A disponibilidade para errar também é uma competência importante para as empreendedoras. Com o tempo e a experiência elas aprenderam que errar faz parte do processo empreendedor, conforme explicaram as empreendedoras E-1, E-4 e E-7.

A entrevistada E-1 afirmou: “Saiba que você vai precisar lidar com mil coisas (...) e vai ter que ter muita disponibilidade para errar. Eu acho que é como a gente aprende, né? Como a gente erra. A gente erra no preço, erra no nicho, erra no momento”. A entrevistada E-3 explicou:

Às vezes você toma uma decisão e acerta. Às vezes, erra. Você tem que se perdoar, tem que entender que não foi um erro, mas que foi uma escolha e você tem que seguir acreditando naquilo pensando numa outra alternativa. Então: não deu certo uma coisa, qual é a outra alternativa?

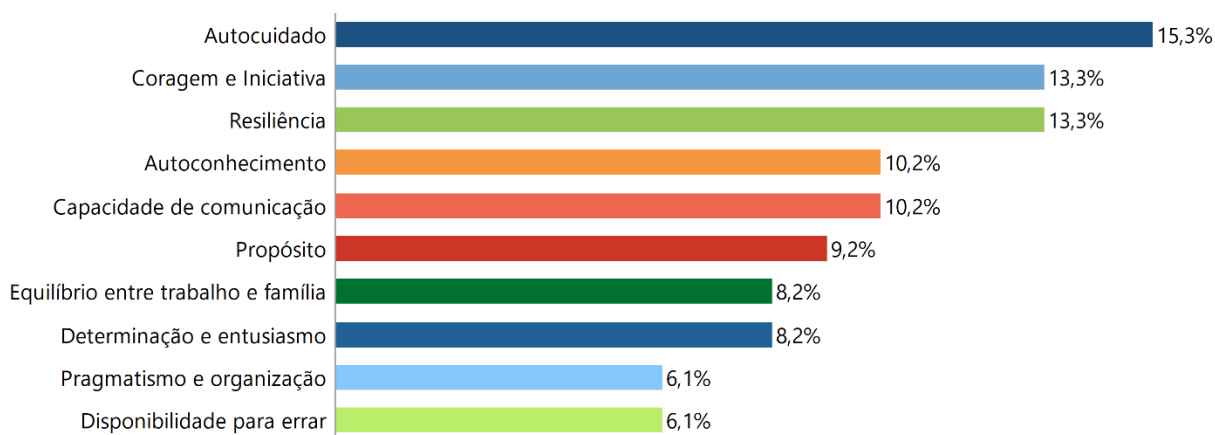
A entrevistada E-7 ainda aconselhou: “Se prepara para os desafios, não esmoreça na primeira dificuldade. Você vai ter sempre dificuldades que você tem que enfrentar. Cabeça erguida, pois os erros são aprendizados e não desista. Então, assim, estar sempre ali com foco. Focar num objetivo”.

4.4.1.3 Conjunto de competências pessoais

Enquanto as empreendedoras percebiam que para empreender precisavam de capacidade de comunicação, coragem, determinação e pragmatismo, independentemente do ramo de atuação, elas também afirmavam que, para enfrentar os desafios do empreendedorismo, precisavam desenvolver outras competências como autoconhecimento, resiliência, disponibilidade para errar e cuidar da saúde emocional, mental e física, ou seja, da

saúde como um todo. Para elas, essas competências pessoais são essenciais para o exercício do empreendedorismo e fundamentais para exercerem seu papel de empreendedora. A Figura 18 apresenta as competências empreendedoras existentes e as que devem ser desenvolvidas, por ordem de importância.

Figura 18 – Competências Empreendedoras Pessoais existentes e as que devem ser desenvolvidas ao longo do tempo



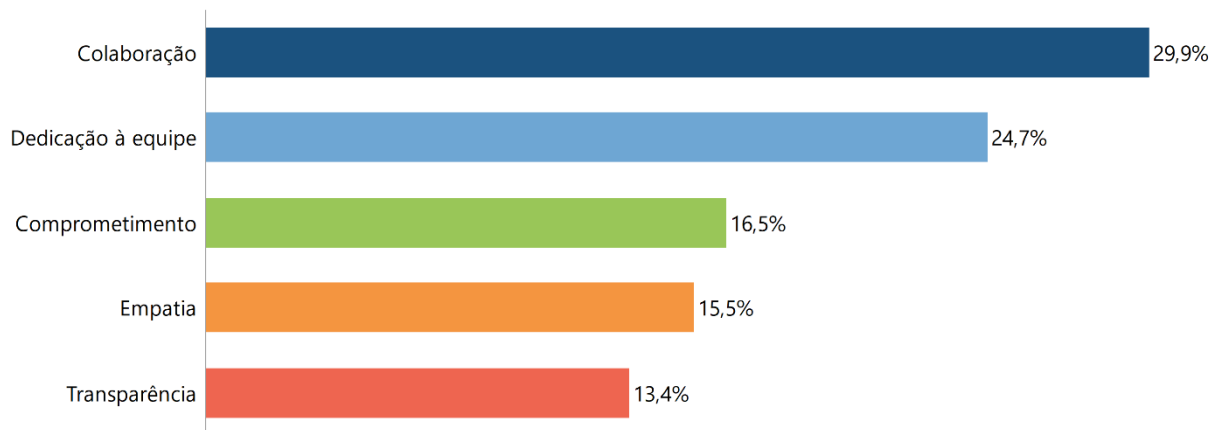
Fonte: Elaborada pela autora, a partir do *software* MaxQda.

4.4.2 Competências de Relacionamento

4.4.2.1 Competências de relacionamento existentes

Foram nas Competências de Relacionamento que as empreendedoras mais reconheceram suas habilidades. Tiveram 97 trechos segmentados nas 10 entrevistas e geraram 5 subcategorias, a saber: a) Colaboração; b) Dedicção à equipe; c) Comprometimento; d) Empatia; e) Transparência (Quadro 10). A Figura 19 apresenta a frequência com que as subcategorias Competências de Relacionamento apareceram nos relatos das entrevistadas.

Figura 19 – Frequência com que as subcategorias das Competências de Relacionamento apareceram nos relatos das entrevistadas



Fonte: Elaborada pela autora, a partir do *software* MaxQda.

a) Colaboração

A análise de conteúdo em relação às subcategorias das Competências de Relacionamento mostra que a Colaboração é o ponto alto das competências de relacionamento. A entrevistada E-7 relatou que busca criar um ambiente de trabalho com harmonia e colaboração, porque já viveu a experiência de estar em um lugar difícil e sabe como isso é sofrido. A empreendedora E-5 desfaz o mito da “competitividade feminina” ao explicar que as mulheres estão mais para a parceria do que para a disputa. Ela ressaltou que sempre busca gerar colaboração entre os colaboradores dentro da empresa. A entrevistada E-4 também ressaltou a essência colaborativa da empreendedora. Ela afirmou: “eu acho que a gente se doa, mesmo sem saber se vai ganhar algo em troca” (E-4).

b) Dedicção à equipe

Outra característica mencionada foi a dedicação à equipe e a habilidade de motivar e tirar o melhor das pessoas com as quais se mantém um relacionamento. Esse pensamento converge com o entendimento de Ruas (2000), que relaciona competências com habilidades para motivar, orientar e liderar equipes na busca de resultados e objetivos. A entrevistada E-9 explicou com mais detalhes: “Todo mundo aqui aprendeu a trabalhar comigo desde o início. Eu gosto de fazer com que as pessoas cresçam. Eu gosto de acompanhar esse crescimento”.

A empreendedora E-6 relatou que é preciso saber lidar com as pessoas, porque hoje em dia você depende delas para fazer um trabalho bem-feito. Por isso, essa competência é tão

importante. A entrevistada E-2 salientou esta mesma questão. Para ela, ser líder e CEO de uma empresa significa, principalmente, servir à equipe.

Eu acho que a palavra CEO leva em consideração que você tem que ser melhor do time, o melhor da empresa e eu não concordo com isso. Sou muito honesta comigo, tenho muitas qualidades, defeitos e acho que, como CEO, eu estou na empresa para servir. Se alguém precisa de mim num *call*, eu vou. Se é para defender alguma coisa, eu estou junto. O tempo inteiro eu tenho que ajudar as pessoas a resolver problemas. Então, eu tenho que ser humana. Eu tenho que ser gentil e eu tenho que perceber justamente essas qualidades nas pessoas. Eu não estou no alto de um pedestal, muito pelo contrário, eu estou no chão de fábrica. Eu acho que o CEO tem que ter essa consciência para o ego não inflar (E-2).

c) Comprometimento

Comprometimento é outra característica das empreendedoras, principalmente na relação com o cliente. Para a empreendedora E-9, é preciso dedicação e atenção às demandas dos clientes.

A maioria dos clientes são parceiros que se tiver dúvida, vem falar, chama. Eu sou uma pessoa que gosta de ficar em contato com tudo. Até que eu falo com a cliente: qualquer problema que saiu no seu negócio, que você não conseguiu resolver, me liga, porque eu busco a informação. Ou a gente acha a solução, ou a gente chora junto. Outro dia, me ligou um cliente e falou assim: nossa, não sei nem se é com você, mas, como eu sei que você é uma pessoa que sabe tudo, se você não souber, você fala assim pelo menos me dá uma luz porque eu não sei nem o que fazer. Eu não sei nem onde procurar (E-9).

A empreendedora E-6 explicou que o principal diferencial da sua empresa é na hora que ela visita o cliente, ouve suas dores e entende o seu problema para, então, poder solucioná-lo. “Nosso principal diferencial é atender ao cliente. Fazer visita é estar indo lá, fazendo o que ele precisa, ouvindo-o e melhorando o nosso *software* para estar atendendo”.

A empreendedora E-3 afirma que o diferencial da sua agência é ter o time de ouvidos abertos para entender as demandas dos clientes. A empreendedora E-7 destaca sua flexibilidade no atendimento: “Eu acho que tenho o entendimento do cliente. Então, assim, você entende a dor do cliente para poder servir”.

d) Empatia

Muitas empreendedoras mencionaram que usam a empatia em diferentes momentos e áreas do negócio. Elas também apresentaram uma visão mais empática e sensível ao lidar com as pessoas. A entrevistada E-7 resumiu: “Acho que a gente tem essa característica um pouco mais humana em relação às pessoas. A mulher tem um *feeling* e uma sensibilidade mais aguçada para tratar as pessoas”. A empreendedora E-10 esclareceu que “aprendeu com o empreendedorismo feminino a ter uma visão do outro com muito mais empatia do que quando trabalhava no mundo corporativo”. A entrevistada E-2 afirmou que é preciso entender as outras pessoas e estar o tempo inteiro conectada com o que elas estão transmitindo: “Às vezes, um comentário que você faz em um dia ruim pode afetar demais o desempenho das pessoas que trabalham contigo”. A empreendedora E-8 explicou que costuma lidar com os colaboradores de igual para igual e procura fortalecer os laços de parceria com as pessoas. A entrevistada E-9 também costuma ter esta forma de atuação.

Se acontece um problema com um funcionário, eu vou lá e tento entender o que aconteceu. De repente a pessoa está com um problema pessoal e não adianta querer separar o profissional do pessoal. É a mesma pessoa que está lá. Se ela tiver com problema em casa, se ela tiver com uma falta de grana, qualquer coisa aqui na vida pessoal dela pode estar afetando. Não adianta querer demandar dela uma produtividade 100%. Não é assim (E-9).

e) Transparência

Para as empreendedoras entrevistadas, lidar com transparência e confiança é importantíssimo para o negócio. De acordo com a empreendedora E-7, a ética é fundamental na relação com o cliente. Ela explica que “sem ética, não é possível criar confiança”. Este também foi um ponto fundamental para a entrevistada E-2 que afirmou: “são nas pequenas coisas, nas pequenas mensagens, nas pequenas datas. Tudo isso é importante. É como se a gente fosse criando um *score* de reputação, igual ao Serasa”.

A entrevistada E-5 esclareceu que a transparência tem a ver muito com reputação e isso define o respeito que o mercado vai ter pelo negócio. Ela destacou como faz isso com seus clientes e parceiros:

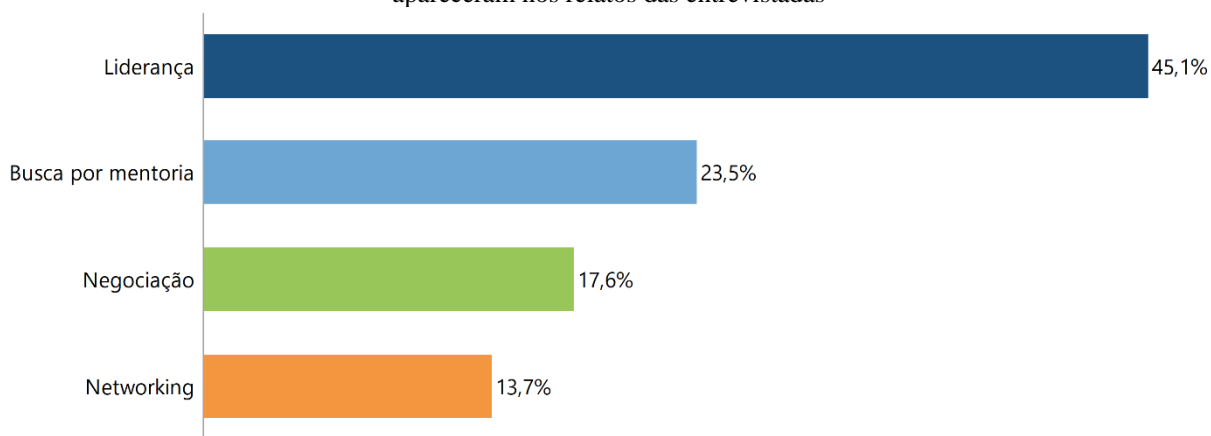
A gente se relaciona muito com os *stakeholders* em geral. A gente conta o que está acontecendo, não só nos canais digitais, como em *Newsletter* e nas conversas que a gente tem. A gente sempre fala: “Nós estamos caminhando

desse jeito. A gente conquistou tal coisa, fez tal evento, tal ação. A gente deixa muito aberto o caminho para conversar com os *stakeholders* e eu acho que isso é bem bacana (E-5).

4.4.2.2 Competências de relacionamento a serem desenvolvidas

As Competências de Relacionamento que precisam ser desenvolvidas pelas empreendedoras tiveram 51 trechos segmentados nas 10 entrevistas e geraram 4 subcategorias, a saber: a) Liderança; b) Busca por mentoria; c) Negociação; d) *Networking* (Quadro 11). A Figura 20 apresenta a frequência com que as subcategorias das Competências de Relacionamento a serem desenvolvidas apareceram nos relatos das entrevistadas.

Figura 20 –Frequência com que as subcategorias das Competências de Relacionamento a serem desenvolvidas apareceram nos relatos das entrevistadas



Fonte: Elaborada pela autora, a partir do *software* MaxQda.

a) Liderança

Para as participantes da pesquisa, a liderança é um constante processo de aprendizado. As entrevistadas E-4, E-5-, E-6, E-7, E-8, E-9, E-10 relataram que tiveram que errar e aprender muito até achar o seu jeito de liderar. A empreendedora E-5 comentou que as coisas mudaram e o seu negócio só começou a crescer quando ela usou o autoconhecimento e focou nas suas fortalezas para liderar. Ela salientou: “Tem habilidades e competências que as mulheres precisam desenvolver. Eu vou dar alguns exemplos, a gente não ensina a ser líder desde cedo e aos meninos é ensinado desde cedo a ser líder. Então, a gente precisa ensinar as mulheres sobre liderança”.

A empreendedora E-6 afirmou que engajar os colaboradores e fazê-los estar juntos no propósito da empresa é um dos maiores desafios que ela vem enfrentando no dia a dia: “Eu

procuro trazer pessoas que gostem de estar aqui conosco na empresa”. Ela relatou que foi quebrando a cara que aprendeu a desenvolver suas próprias competências de liderança.

Eu achava que eu era líder, mas não, eu era apenas mandona. Eu tive que me desenvolver como líder e aprendi a desenvolver pessoas. Isso me ajudou até no meu casamento, já que meu sócio é meu marido. Quando você se desenvolve você consegue desenvolver a equipe, o trabalho e a vida pessoal como um todo (E-6).

O gerenciamento de conflitos faz parte da liderança, mas merece um item à parte pois envolve principalmente o lado humano das pessoas. A entrevistada E-10, por exemplo, explicou: “Quando você tem três funcionários, você controla. Quando você tem 15 funcionários, você não controla mais, porque alguma coisa não dá. Ou você fica o dia inteiro controlando o que as pessoas fazem” (E-10).

A entrevistada E-4 comentou que o desenvolvimento da liderança é fundamental. “É preciso ter um equilíbrio de papéis e eu acho que a sensibilidade para liderar é fundamental no empreendedorismo”.

Para conseguir desenvolver a empresa e a equipe, muitas empreendedoras pedem a ajuda de mentores, *coaches*. A empreendedora E-3 fez mentoria para aprender gestão e liderança.

Eu sempre achei que minha praticidade para lidar com as coisas era o melhor caminho para gerir pessoas, só que depende. Aí eu fui fazer uma mentoria e comecei a entender que o jeito das pessoas é diferente e eu preciso entender isso para trazer o melhor de cada um e estimular a equipe (E-3).

Sobre ensinar liderança para a equipe, a entrevistada E-8 esclareceu que não gosta de ter rotatividade e que sempre trabalha essa questão de autoliderança com os colaboradores. A empreendedora E-10 afirmou que teve muita dificuldade de fazer seus colaboradores liderarem: “Eu fui buscar uma consultoria de liderança para ver se ajudava, porque eu preciso ter líderes na minha empresa. Mas, vou dizer que essa é a parte mais difícil. Eu não fui competente para isso” (E-10).

b) Busca por mentoria

Os relatos das entrevistadas mostram que as empreendedoras perceberam que é importante buscar ajuda com quem tem mais experiência tanto para aprender competências

técnicas como para as habilidades comportamentais. A empreendedora E-3 relatou que foi buscar um coletivo de empreendedores que acabaram gerando uma troca muito produtiva, pelo compartilhamento de soluções entre os empresários. A entrevistada E-5 afirmou que o mais valioso é que este aprendizado vale não só para quem empreende, mas para todos os profissionais de qualquer área. “Buscar aprender com quem já cumpriu a jornada, com quem tem mais experiência. Para mim, isso faz uma diferença e eu vejo que quem dá certo é porque grudou em uma ou outra e está desenvolvendo o processo. Então, eu acho que é aprender com os outros” (E-5).

c) *Negociação*

As empreendedoras entrevistadas perceberam que as habilidades de negociação são muito importantes para a condução de negócios. Segundo a empreendedora E-5, as mulheres começam a empreender sem saber negociar: “É meio que a gente desvaloriza o nosso trabalho. Então essa é uma questão que a gente precisar trabalhar. Isso não é só para empreender; isso serve também para o mercado de trabalho”.

As empreendedoras também perceberam que precisavam aprender a colocar limites nas relações com clientes. A empreendedora E-10 relatou que precisou aprender a lidar com as expectativas dos clientes: “Toda vez que um cliente vinha conversar comigo, ele tinha a expectativa que eu levasse a solução para ele. Hoje, eu mostro que não tenho condições de fazer isso. Eu sou um apoio importante, mas não sou dona do negócio dele”.

O problema da entrevistada E-8 é saber dizer não, tanto que ela contratou um *coach* para ajudá-la a superar esse desafio.

Meu ponto fraco era fazer sempre a vontade dos outros, principalmente clientes: eu nunca dizia não. Aí fui fazer sessões de *coach* para me orientar a maneira de ação com as pessoas, e o meu modo de me relacionar com algumas situações, principalmente dizer não para algumas coisas (E-8).

d) *Networking*

Pesquisas anteriores do Instituto Rede Mulher Empreendedora (2015) apontam que fazer *networking* era uma falha das empreendedoras, mas isso melhorou com o passar dos anos. Atualmente, os levantamentos da mesma instituição mostram que elas não apenas buscam o *networking*, como também estão atrás de mentorias para si próprias e para seus negócios. A

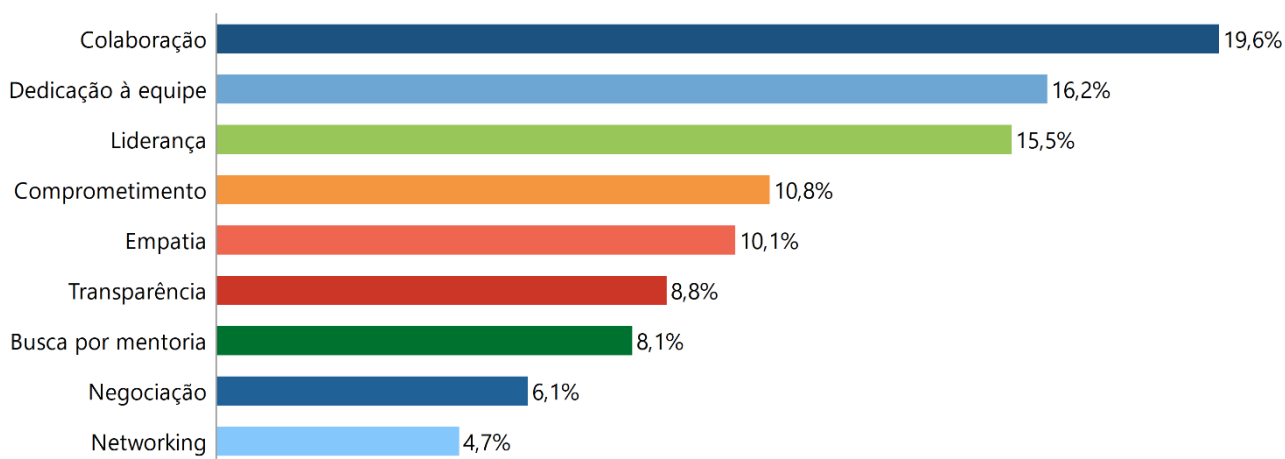
empreendedora E-2 relatou que evoluiu muito quando passou a conviver com outras empreendedoras mais experientes. A entrevistada E-7 recebe mentoria de CEOs e de diretoras de grandes empresas numa organização internacional que prega a igualdade de gêneros na liderança. A empreendedora E-3 participa de um grupo de empreendedores com trocas de experiências.

Neste grupo, a gente expõe as dificuldades numa mesa redonda e outros empreendedores ajudam com soluções ou experiências que foram positivas. Eu acho isso muito valioso. Têm coisas que eu implantei na empresa e que deram muito certo. A gente consegue chegar em soluções mais rápidas ou coisas que a gente nunca tinha pensado (E-3).

Para a entrevistada E-5, mais importante que fazer *networking* é construir laços. Segundo ela: “Não adianta você se relacionar com milhares de pessoas, se você não tem nenhuma relação de qualidade, né? Então, eu acho que construir laços e ter relações de qualidade para mim é muito mais importante do que a quantidade de pessoas ou do *network* no LinkedIn”.

4.4.2.3 Conjunto de competências de relacionamento

O conjunto de Competências de Relacionamento, ou habilidades interpessoais, é o que as empreendedoras mais reconhecem seu valor. Em seus depoimentos, elas mostraram tendência à empatia, colaboração, comprometimento com o cliente e dedicação à equipe, mas também destacaram a importância de aprender a negociar, liderar e fazer *networking*. A Figura 21 apresenta as competências empreendedoras existentes e as que devem ser desenvolvidas, por ordem de importância.



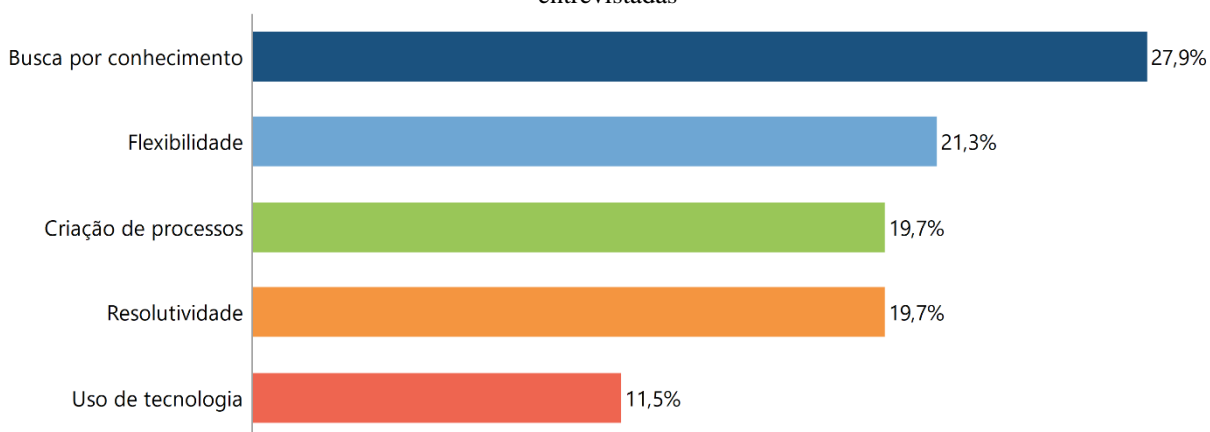
Fonte: Elaborada pela autora, a partir do *software* MaxQda.

4.4.3 Competências de Gestão

4.4.3.1 Competências de gestão existentes

As Competências de Gestão existentes tiveram 61 trechos segmentados nas 10 entrevistas e geraram 5 subcategorias, a saber: a) busca por conhecimento; b) flexibilidade; c) criação de processos; d) resolutividade; e) uso de tecnologia (Quadro 10). A Figura 22 apresenta a frequência com que as subcategorias Competências de Gestão apareceram nos relatos das entrevistadas.

Figura 22 – Frequência com que as subcategorias das Competências de Gestão apareceram nos relatos das entrevistadas



Fonte: Elaborada pela autora, a partir do *software* MaxQda

a) Busca por conhecimento

Busca por conhecimento foi a competência mais citada pelas empreendedoras quando se trata da gestão do negócio. Muitas empreendedoras relataram a necessidade de fazer coisas na empresa que não dominam, por exemplo, a entrevistada E-6, que embora seja formada em Tecnologia, ao empreender, percebeu que precisava saber muito mais. “A parte dos funcionários, a parte administrativa, a parte financeira, então, tudo isso aí eu tinha que ter um conhecimento maior. Então, a gente foi indo e com o tempo foi aprendendo. Fácil não foi não, nem um pouco” (E-6).

A entrevistada E-5 reforçou a importância da capacitação. Ela relatou que está sempre atenta para estudar, ler notícias, seguir pessoas interessantes nas redes sociais e aprender. A empreendedora E-7 explicou como a falta de conhecimento sobre técnicas e ferramentas de gestão a levou a buscar capacitação no início do seu negócio.

Eu não achava que eu podia empreender. Mas aí, eu fiz cursos no Sebrae; fiz Empretec; fiz curso de marketing digital para pequenas empresas; curso de finanças para saber como precificar e tudo mais. Eu não entendia nada de ser empreendedora, eu fui aprendendo com os problemas que foram aparecendo (E-7).

A entrevistada E-9 também relatou que aprendeu a mexer com computador e a fazer a configuração da internet no escritório, para não depender de terceiros.

Com tecnologia, eu vi que preciso saber fazer o básico pelo menos. Coisas que demandam muito conhecimento técnico, eu contrato. Mas, por exemplo, configurar a rede, colocar o roteador funcionando, eu me meto a mexer. Eu tenho que aprender a me virar para a empresa continuar funcionando (E-9).

Para isso, ela não tem medo de correr atrás para aprender. Segundo ela:

Durante muito tempo eu não sabia fazer uma planilha boa, uma planilha aquelas Excelzão na veia com um monte de fórmula tudo mais. Eu tive que correr atrás para buscar. Fui fazer treinamento. Fui perguntar para uma pessoa. Assisti um monte de tutorial e aprendi. Então, eu ganhei esse conhecimento (E-9).

b) Flexibilidade

Outra competência importante que as empreendedoras salientaram foi a necessidade de ter flexibilidade, sempre preparada para as mudanças. A entrevistada E-8 mencionou a importância dessa competência na gestão da empresa, enquanto a E-4 afirmou a importância de “não dar murro em ponta de faca” e aprender a se transformar, tanto individualmente quanto como empreendedora, para oxigenar o negócio e focar em novas soluções. A empreendedora E-2 destacou a importância de mudar de foco rapidamente, de acordo com as demandas de mercado, “para o negócio não desandar”.

c) Criação de processos

Criar metodologias e processos para cuidar da operação no dia a dia foi a necessidade mencionada pelas entrevistadas E-3, E-4, E-9 e E-10. A empreendedora E-4 também mencionou os benefícios de acompanhar a operação, quando ela deixou de agir só no *feeling* e contratou uma consultoria para criar processos e ter os indicadores da empresa. “Eu cheguei num ponto de maturidade do negócio que tive que contratar uma consultoria para me ajudar, para formatar parâmetros indicadores financeiros para que eu pudesse acompanhar isso de uma forma mais organizada” (E-4).

A empreendedora E-9 também salientou a necessidade de controlar os processos com tecnologia e com pessoas. Ela explicou que tem *back-up* para tudo: “Se de repente acontece alguma coisa de última hora, o cliente não é afetado. De alguma forma alguém consegue tomar conta” (E-9). A entrevistada E-3 contou que é chamada de “a rainha das planilhas” e afirmou que acompanha tudo *online* em *software* de gestão.

Gosto de deixar tudo muito detalhado e criar processos de trabalho sem deixar engessado. Quando chega uma nova pessoa no time, passamos a técnica para ela, que depois, pode aprimorar com seu próprio conhecimento. Isso dá oportunidade para ela trazer também pontos que podem agregar (E-3).

d) Resolutividade

Algumas empreendedoras também destacaram a importância de ter foco na solução dos problemas, seja quanto à operação da empresa, seja quanto a resolver as dores do cliente. As empreendedoras E-5 e E-6 gostam de se denominar “mão na massa”. A empreendedora E-7 esclareceu que se coloca sempre na posição de resolver problemas, e não de criá-los. A entrevistada E-3 explicou que quando tem uma demanda do cliente, se sente responsável por

aquilo. “Eu procuro ser uma pessoa solucionadora em qualquer situação, seja ela mais difícil possível eu vou buscar uma solução para aquilo ali” (E-3).

e) Uso de tecnologia

As entrevistadas também mencionaram a importância do uso de tecnologia para serem mais produtiva, corroborando a afirmação de Aires, Moreira e Freire (2017), de que a automação desafia os profissionais a desenvolverem competências que atendam aos novos requisitos exigidos pelo mercado de trabalho. A empreendedora E-9 explicou como costuma lidar com isso.

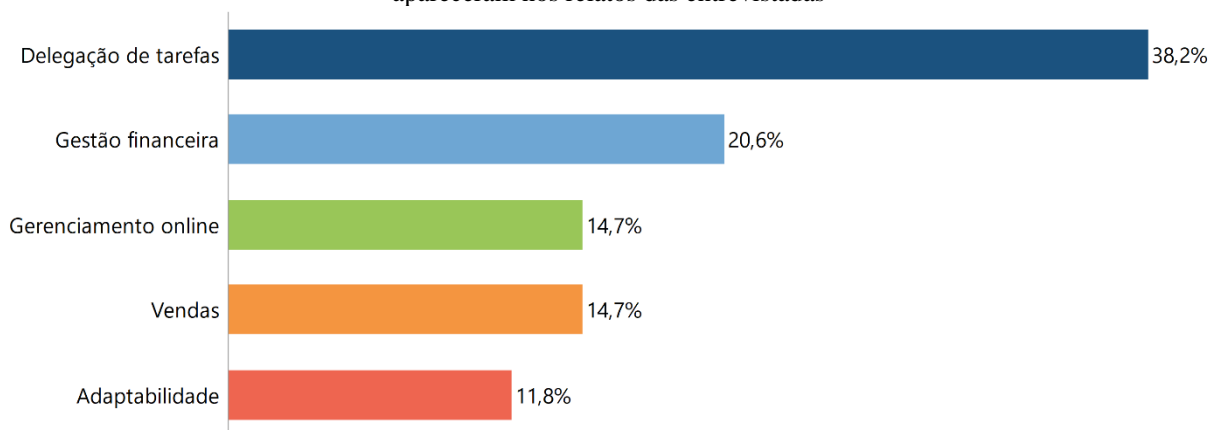
Na operação da empresa, o que tem me ajudado muito é a organização e a tecnologia. Hoje, todas as ferramentas que eu posso usar para controlar e agilizar os processos, eu uso. Eu fuço muito tudo o que tem disponível para ganhar produtividade. Eu testo para ver se ajuda a empresa. Então, eu uso a tecnologia para muita coisa (E-9).

A empreendedora E-3 explicou que costuma usar uma ferramenta de controle *online* e que consegue acompanhar toda a operação em tempo real. “Assim, eu acompanho sem precisar ficar enchendo o saco deles toda hora. Hoje em dia, com a tecnologia, eu e os meus colaboradores conseguimos ter essa liberdade. Por isso, temos reuniões mais espaçadas e sabemos que a operação está indo bem” (E-3).

4.4.3.2 Competências de gestão a serem desenvolvidas

As Competências de Gestão que precisam ser desenvolvidas pelas empreendedoras tiveram 68 trechos segmentados nas 10 entrevistas e geraram 5 subcategorias, a saber: a) Delegação de tarefas; b) Gestão financeira; c) Gerenciamento *online*; d) Vendas; e) Adaptabilidade (Quadro 11). A Figura 23 apresenta a frequência com que as subcategorias das competências de gestão a serem desenvolvidas apareceram nos relatos das entrevistadas.

Figura 23 – Frequência com que as subcategorias das Competências de Gestão a serem desenvolvidas apareceram nos relatos das entrevistadas



Fonte: Elaborada pela autora, a partir do *software* MaxQda.

a) Delegação de tarefas

Saber delegar tarefas e sair do operacional foi um desafio explicitado por várias entrevistadas (E-3, E-6, E-7, E-9 e E-10). A empreendedora E-7, por exemplo, declarou ser controladora, então, para ela, é difícil delegar. A E-10 mencionou que desapegar da operação é um exercício diário. "Entender que não é porque não é do meu jeito que o cliente não vai gostar, ou que está errado" (E-10).

Da mesma forma, a entrevistada E-9 autointitulou-se centralizadora e afirmou que seu grande desafio é passar as coisas para os outros. Ela esclareceu que, em determinados processos, ainda verifica como os colaboradores estão fazendo. A entrevistada E-3 também tem dificuldade de passar o trabalho para outras pessoas, porque tem medo de fugir do padrão de qualidade que estabeleceu. "Acho difícil delegar, porque o trabalho nunca fica no meu padrão de qualidade, mas eu tive que desapegar" (E-3).

As empreendedoras E-5, E-8 e E-10 relataram que o crescimento dos empreendimentos representou também o aumento da sobrecarga de trabalho. Nessa hora, elas têm que confiar em colaboradores e parceiros. A E-3 confessou que, quando ampliou sua loja de varejo, "só não surtou porque tinha na época uma gerente que a ajudou". A E-8 relatou que "o fato de ter aumentado a empresa, me deixou mesmo à mercê, porque não dá para eu ficar em cima de tudo, não dá para ficar em cima do funcionário e em cima da cliente". A empreendedora E-10 afirmou que está abrindo espaço para a gestão de outras pessoas.

Faz parte da maturidade. Faz parte de a gente deixar as pessoas arriscarem.
Faz parte do crescimento delas. Faz parte do crescimento da empresa e faz

parte do nosso crescimento. Tudo isso é muito doloroso. Então, a gente tem que abrir espaço para entender o que a gente não conhece (E-10).

a) Gestão financeira

Saber administrar as finanças é uma preocupação das empreendedoras E-2, E-4, E-5, E-7 e E-8. A entrevistada E-2 afirmou que a capacidade de aprender e de entender a parte financeira da empresa foi a conquista mais importante para ela. A empreendedora E-7 explicou que já tinha uma base por conta do seu último emprego, mas que realizou outros cursos para se aperfeiçoar. A entrevistada E-8 destacou a importância de saber administrar as finanças com cuidado. “Eu sou pragmática (...) se você não tiver o pé no chão para poder administrar, não funciona. Então, você precisa ser uma boa administradora para poder manter o fluxo de caixa em ordem. Se você não tiver uma administração boa, você não consegue ir adiante” (E-8).

As preocupações financeiras incluem a gestão de pagamentos; a busca por recursos ou financiamento; e a criação de uma reserva financeira para o negócio, uma vez que o Brasil é um país que vive constantemente em crise. A empreendedora E-1 explicou: “ O principal desafio para mim é a gestão financeira, sempre. Eu não sou uma pessoa numérica. Eu não entendo de tributo, então, eu sempre preciso contar com alguém ou então eu deixo acumular e só lido com isso no gargalo. Então, a dificuldade sempre foi gestão financeira” (E-1).

A entrevistada E-3 acredita que é muito importante entender de finanças. "Buscar entender sobre as finanças, isso é muito importante. Se você não tiver essa consciência financeira, você não vai conseguir fazer nada. Você tem que ter ali muito bem alinhado o que você quer para o seu futuro, sem demagogia, sem história clichê" (E-3).

c) Gerenciamento *online*

As empreendedoras tiveram que aprender também a gerenciar suas empresas *online* visto o desafio enfrentado em função da necessidade de digitalização da empresa, conforme explicado no item 4.3.2.1. Cada qual a seu modo mudou sua forma de trabalhar para gerenciar *online*, desde modificar o escopo da equipe para conseguir produzir e entregar melhor (E-4); gerenciar trabalhos de forma remota e fazer reuniões *online* (E-8); aproveitar a tecnologia e as ferramentas de colaboração (E-9) e ser muito organizado (E-2). Segundo uma das empreendedoras, “existe uma maneira de se trabalhar a distância sim, mas é mais trabalhoso,

você tem que ser muito mais organizado, tem que ser muito mais didático com a equipe para fazê-la ver a mesma coisa que a gente está vendo” (E-2).

A empreendedora E-4 esclareceu: “Eu terceirizei os profissionais técnicos e coloquei gestores de projetos na linha de frente, que passaram a ter acesso a todo o sistema de gerenciamento da empresa. Para fazer isso, exerci meu desapego e confiei. Foi um desapego somado à confiança”.

A empreendedora E-7 esclareceu que, de certa forma, já tinha um modelo de trabalho remoto. Com a pandemia, ela consolidou esse formato, mas salientou que para trabalhar a distância é preciso investir em conhecer bem o colaborador.

Tudo isso serviu para mostrar primeiro que assim o nosso modelo de trabalho já era metade *online* e metade não. O pessoal de vendas já ficava em casa, então já era *home office*. Mostrou que dá para fazer mesmo com o pessoal de *backoffice* que trabalha todo dia na empresa, dá para ficar em casa (E-7).

d) Vendas

As competências destacadas pelas entrevistadas refletem que as vendas são essenciais para a sobrevivência dos negócios (E-1, E-5 e E-6). A empreendedora E-5 relatou que tinha preconceito com relação a vendas, mas teve que mudar. “Se o seu negócio não vender, ele não existe. O negócio existe para alguém comprar, consumir e, para isso, alguém precisa vender” (E-5).

A maioria das empreendedoras admitiu que ainda existe certa rejeição por parte das mulheres, quanto aos temas vendas e questão financeira. A entrevistada E-2 explicou que, quando conseguiu investidores para o seu negócio, teve que aprender a lidar com planilhas e com relatórios, o que foi muito desafiador. A empreendedora E-1 esclareceu que teve que aprender a tratar de dinheiro grande, porque tinha vergonha de cobrar e sempre achava que o valor cobrado era muito. “Eu tinha um travamento pessoal de falar em dinheiro grande. Por exemplo: ‘Fulano vai me pagar R\$ 10.000,00’. Meu irmão, R\$ 10 mil não é nada, mas quando você está começando é o seu sustento” (E-1).

Mas, as empreendedoras sabem que isso é para a sobrevivência do negócio. Entre as maiores lacunas estão as vendas, conforme mencionou a entrevistada E-10: “embora eu seja de marketing, eu não me sentia preparada para prospecção. Pensava: ‘como que eu vou ter essa cara de pau de ficar batendo na porta dos outros e vendendo?’”

e) Adaptabilidade

Adaptabilidade também foi uma palavra-chave na época da pandemia, fase em que houve mudanças rápidas na empresa. Ressignificar o negócio e a empreendedora e passar por transformações foram aprendizados que todas as empreendedoras relataram. A empreendedora E-7 comentou:

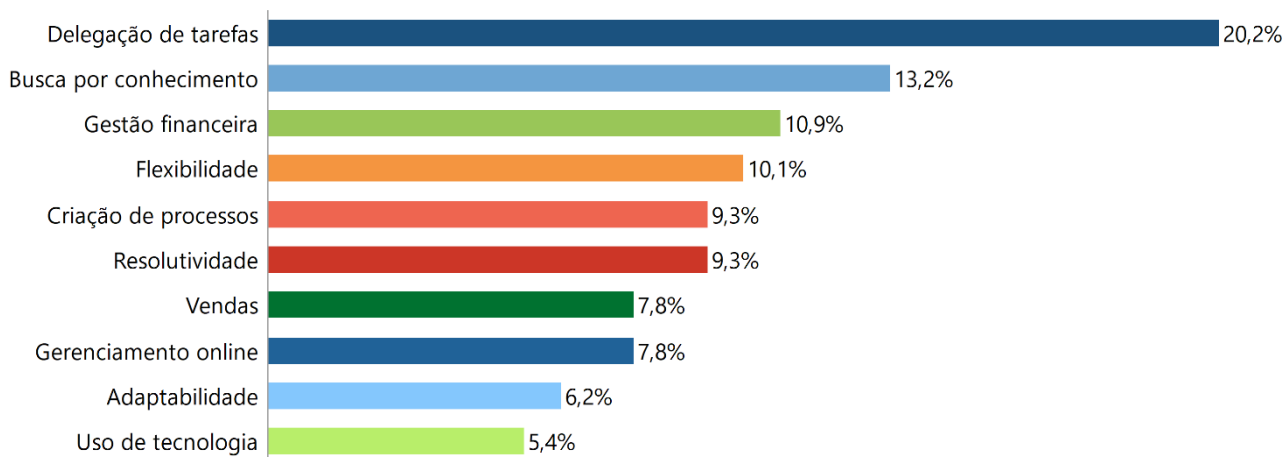
De repente, eu me vi ali precisando nadar para chegar na superfície e respirar. Então, eu acho que isso me deu muito mais força para enfrentar a pandemia (...) e a gente acabou tendo uma adaptabilidade boa durante esse período todo, e se transformando. A nossa empresa acabou se transformando.

A empreendedora E-4 relatou que, na fase mais aguda e difícil da pandemia, viu “os clientes totalmente perdidos, com medo, assustados, não sabendo o que iriam fazer e outros engatando uma primeira mesmo diante da incerteza”. Ela relatou ainda que nessa época “aprendeu a ter calma e viu que não era a hora de fazer coisas drásticas”. A mesma empreendedora resumiu o sentimento ao relatar que a pandemia mudou a sua forma de pensar e de encarar o negócio: “Eu acho que a pandemia mudou mais a mim do que o negócio. E a gente sabe que quem empreende dá o tom do negócio. Eu me modifiquei e acho que a empresa mudou também. Hoje, eu me sinto muito mais preparada para encarar os desafios” (E-4).

4.4.3.3 Conjunto de competências de gestão

Quanto ao tema gestão, as empreendedoras mostraram sua habilidade para solucionar problemas, criar metodologias operacionais e buscar conhecimento, quando não sabem como conduzir as questões operacionais na empresa. Elas também atribuíram importância ao aprendizado com tecnologia, à gestão financeira e a vendas. A Figura 24 apresenta as competências empreendedoras existentes e as que devem ser desenvolvidas, por ordem de importância.

Figura 24 – Competências de Gestão existentes e as que devem ser desenvolvidas ao longo do tempo

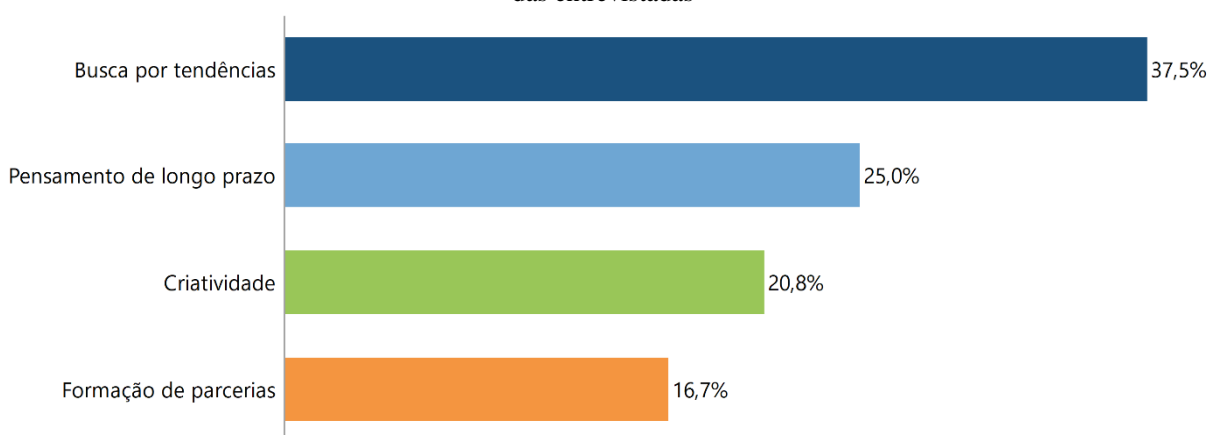


4.4.4 Competências de Oportunidade

4.4.4.1 Competências de oportunidade existentes

As Competências de Oportunidade existentes permitem vislumbrar perspectivas. Man e Lau (2005) as consideram como a capacidade de identificar os cenários favoráveis para avaliar possibilidades de forma a transformá-las em oportunidades concretas. Essas competências tiveram 24 trechos segmentados nas 10 entrevistas e geraram 4 subcategorias, a saber: a) Busca por tendências; b) Pensamento de longo prazo; c) Criatividade; d) Formação de parcerias (Quadro 10). A Figura 25 apresenta a frequência com que as subcategorias Competências de Oportunidade apareceram nos relatos das entrevistadas.

Figura 25 – Frequência com que as subcategorias das Competências de Oportunidade apareceram nos relatos das entrevistadas



Fonte: Elaborada pela autora, a partir do software MaxQDA

a) Busca por tendências

No que tange à “Busca por tendências”, as empreendedoras mostraram consciência de que não podem ficar defasadas (E-3) e estão sempre atentas ao que está acontecendo. “Mesmo sendo sábado e domingo, estou sempre vendo qual é a *trend* do momento. Estou sempre ligada” (E-7). A entrevistada E-6 afirmou que é preciso inovar sempre e, por isso, procura tendências em feiras e participa de coletivos da sua área: “A gente precisa estar sempre inovando; inovando dentro da empresa; inovando para os clientes. Eu preciso estar um passo à frente dos concorrentes. Para isso, não paro de estudar nunca, não paro de ler, não paro de buscar” (E-6).

A empreendedora E-5 contou que está sempre fazendo curadoria para o seu time e procurando instigá-lo a procurar oportunidades.

E a gente tem um canal aberto não só com as pessoas internas, mas com as pessoas externas também, que podem opinar; podem dar ideias; podem dar sugestões e a gente ouve muito isso. Eu venho insistindo muito com o meu time externo. Eu ainda faço curadoria para eles, mas eu quero não fazer que é mostrar para eles o que está acontecendo no ecossistema empreendedor e no ecossistema de diversidade. Então eu, diariamente, mando notícias; mando coisas legais que estejam acontecendo e isso tem sido muito positivo porque eu preciso que eles estejam conectados com o ambiente externo (E-5).

b) Pensamento de longo prazo

As mulheres também têm como vantagem a visão de longo prazo. A entrevistada E-3 salientou: “Acredito que a gente pense mais no longo prazo, e por mais que a ansiedade domine, a gente sente que tem um caminho a ser percorrido e fazemos isso de forma mais planejada” (E-3).

No geral, as empreendedoras mostraram-se mais cautelosas e gostam de se planejar com bastante antecedência. A entrevistada E9 relatou que prefere dar pequenos passos do que ter que mudar a estratégia da empresa ou demitir alguém. Ela afirmou que esta prudência já a livrou de entrar em “roubadas”. “Eu já recebi propostas tentadoras com honorários enormes, mas eu preferi não pegar. E já me livrei de muitas roubadas. Muita gente fala que eu poderia ter mais clientes, mas eu prefiro ir aos poucos, com cautela” (E-9).

c) Criatividade

Algumas empreendedoras demonstram a iniciativa de inovar e pensar em novos produtos e serviços. A empreendedora E-10 contou que atuou 28 anos no mundo corporativo como diretora de marketing e, nessa época, já precisava usar a criatividade para atuar na parte estratégica, conectar as ideias e trazer novas possibilidades de negócios. A entrevistada E-4 afirmou que, como empreendedora, o objetivo é sempre surpreender os clientes, fazer novos negócios e crescer. "A criatividade de pensar Novos Produtos, de pensar como Inovar, mesmo que só um pouquinho, fazer *upgrades* para surpreender o cliente" (E-4).

d) Formação de parcerias

As empreendedoras E-1 e E-3 comentaram sobre a importância dos parceiros e de apoio estratégico que as ajudaram a caminhar para frente. Elas também sabem que precisam se relacionar com outras empresas e serem vistas pelo ecossistema para fazerem parcerias e prospectarem novos clientes (E-6).

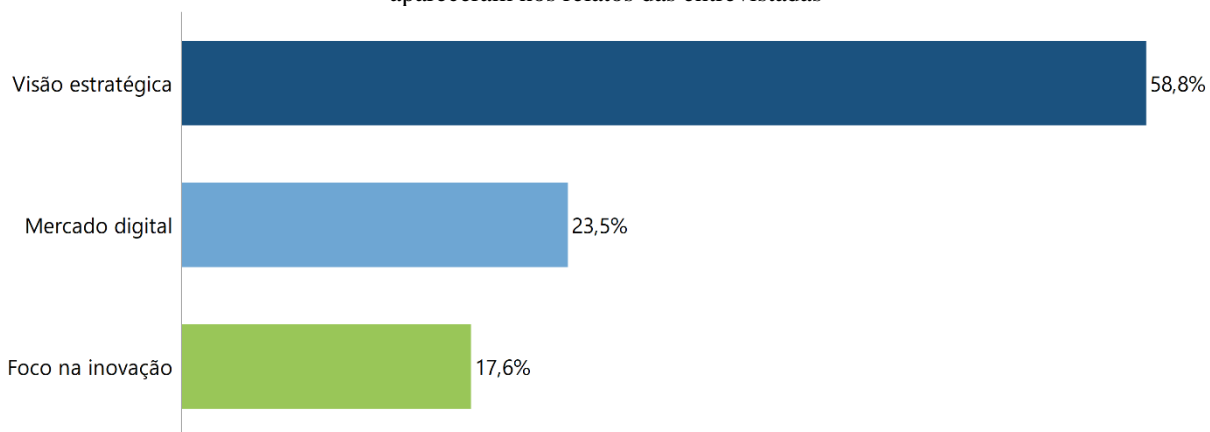
A entrevistada E-5 afirmou que, com o crescimento do negócio, saiu da execução e passou a ocupar um papel mais estratégico, buscando novos negócios e parcerias e estando sempre aberta às oportunidades. Ela complementou:

Eu gosto de ficar na operação, mas eu preciso fazer outro papel essencial na empresa que é buscar novas parcerias e oportunidades de negócios. Mas, isso é uma coisa que vai acontecer no decorrer do tempo à medida que o seu negócio vai crescendo, né? Eu não podia fazer isso há seis anos. Eu tinha que estar junto na operação; tentar cumprir os dois papéis. Agora, à medida que o negócio cresce, eu tenho que ocupar este outro papel para que a empresa tenha longevidade (E-5).

4.4.4.2 Competências de oportunidade a serem desenvolvidas

As Competências de Oportunidade que precisam ser desenvolvidas pelas empreendedoras tiveram 17 trechos segmentados nas 10 entrevistas e geraram 3 subcategorias, a saber: a) Visão estratégica; b) Mercado digital; c) Foco na inovação (Quadro 11). A Figura 26 apresenta a frequência com que as subcategorias das Competências de Oportunidade a serem desenvolvidas apareceram nos relatos das entrevistadas.

Figura 26 – Frequência com que as subcategorias das Competências de Oportunidade a serem desenvolvidas apareceram nos relatos das entrevistadas



Fonte: Elaborada pela autora, a partir do *software* MaxQda.

a) Visão estratégica

Quanto à visão estratégica, as empreendedoras percebem que seu papel como líder de uma empresa é olhar para frente, pensar no futuro (E-10). A empreendedora E-6 contou que o planejamento é extremamente necessário. É planejar o que eu vou querer ser, ter uma visão para onde eu quero ir: “Agora a gente conversa sobre estratégias dentro da empresa. ‘Onde é que nós queremos chegar, o que a gente precisa fazer para chegar lá. Antes a gente não fazia isso” (E-6).

Algumas entrevistadas mencionaram o desafio de pensar no futuro do negócio. A empreendedora E-10 explicou: “O desafio do momento é ‘o que eu vou construir agora no próximo semestre, para eu entrar em 2023 com uma margem segura de faturamento?’, para eu não ficar igual a uma louca, virar janeiro e eu saia correndo atrás de cliente novo”.

b) Mercado digital

A busca por competências associadas ao mercado digital e às habilidades tecnológicas mostraram-se como uma necessidade, identificada no estudo do World Economic Forum (WEF, 2020) e corroborando os relatos da maioria das entrevistadas, como os da empreendedora E-1. “Tive que aprender sobre essa nova dinâmica do mercado digital. Aí eu comecei a estudar sobre *startups*, sobre educação digital... Acho que esse é um caminho que eu ainda estou aprendendo, mais tenho muito mais a aprofundar”.

A entrevistada E-10 mencionou a necessidade de aprender a trabalhar em cenários de constantes mudanças e criar processos sustentáveis diante das transformações tecnológicas e da comunicação digital. Ela, que também é professora *de marketing* digital, aconselhou:

Então, eu acho que falta processo e falta cultura. Falta entender que ser digital não é nem ‘vou fazer de qualquer jeito’, porque isso marca a sua carreira, marca o seu profissionalismo, e também não é uma coisa ‘eu faço quando dá’. Tem que ser bem-feito e tem que ter frequência, porque senão o algoritmo esquece a gente.

c) Foco na inovação

O foco na inovação também está na lista de aprendizados das empreendedoras entrevistadas. Muitas delas afirmaram que o empreendedorismo é um terreno de incerteza. A empreendedora E-3 afirmou:

Eu acho que nesse mundo empreendedor, a gente não pode buscar ele como um sentimento de vou ter estabilidade, porque quando a gente entra nesse processo já caiu na zona de conforto. Então, de alguma forma essa estabilidade nunca vai existir. O empreender é essa inquietação. A gente não pode parar.

A empreendedora E-4 afirmou que já via necessidade de modificar o negócio, trazer mais tecnologia para ter um alcance maior, mais escalabilidade. Ela explicou que a pandemia trouxe mais urgência para esses planos e ela passou a ver outro lado.

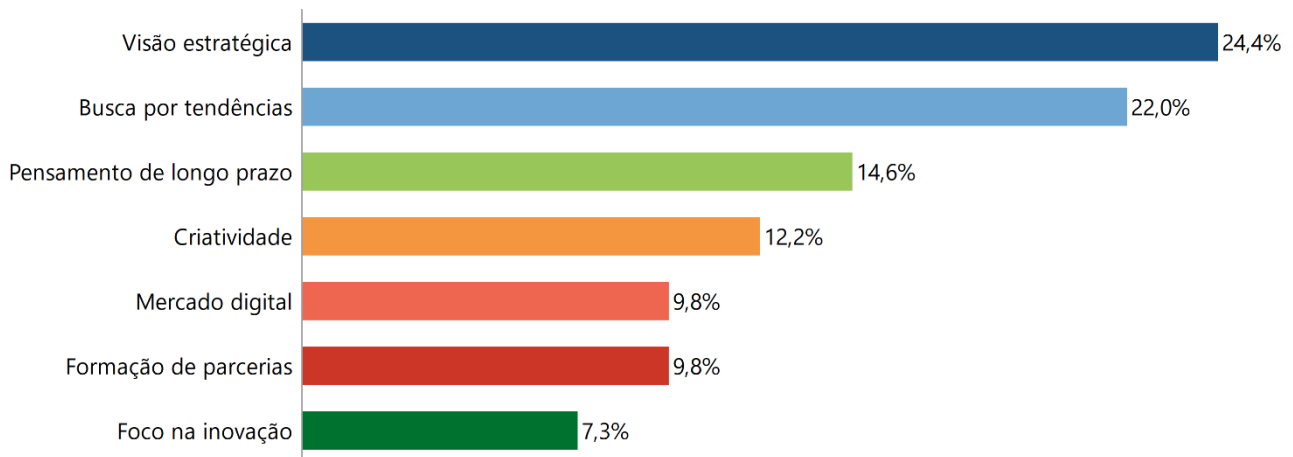
Mantive a escuta ativa e os olhos abertos para saber farejar um novo espaço para o meu negócio. Tudo isso tem que ter um lado bom. É como placas tectônicas: vai abrir um monte de espaço novo e quem enxerga as oportunidades consegue empreender melhor. Saber farejar um novo espaço do negócio é fundamental.

4.4.4.3 Conjunto de competências de oportunidade

No que tange às Competências de Oportunidade, as empresárias entrevistadas afirmaram que possuem competências para procurar tendências, pensar a longo prazo e ter criatividade, reconhecendo também a importância de ter foco na inovação, aprender mais sobre o mercado digital e desenvolver a visão estratégica para pensar no futuro e não perder oportunidades que venham a surgir em seus negócios.

De maneira geral, os dados desta pesquisa são confluentes em vários aspectos. Quando comparados às competências de Man e Lau (2005), por exemplo, todos apontam a importância do reconhecimento de oportunidades para criação e desenvolvimento do negócio. A Figura 27 apresenta as competências empreendedoras existentes e as que devem ser desenvolvidas, por ordem de importância.

Figura 27 – Competências de Oportunidade existentes e as que devem ser desenvolvidas ao longo do tempo



Fonte: Elaborada pela autora, a partir do *software* MaxQda.

Enfim, os resultados obtidos neste trabalho permitiram constatar que as mulheres se inserem e se desenvolvem no empreendedorismo de forma diferente dos homens, visto que os conjuntos de competências empreendedoras indicadas para as mulheres são diferenças das indicadas para os homens, seja em relação às Competências Pessoais (como autoconhecimento, disponibilidade para errar, equilíbrio entre trabalho e família e cuidado com a saúde mental e emocional); seja em relação às Competências de Relacionamento (como empatia, colaboração, liderança, negociação e *networking*); seja em relação às Competências de Gestão (como busca por conhecimento, vendas, gestão financeira e uso da tecnologia); ou seja em relação às Competências de Oportunidade (como procura por tendências, delegação de tarefas, visão de negócios e parcerias). Esses comportamentos permitiram elaborar um modelo de competências que caracterizam o perfil da empresária brasileira e mostram a maneira como devem enfrentar os desafios no exercício do empreendedorismo feminino.

No Capítulo 5, foram apresentadas as conclusões advindas da análise dos resultados.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho abordou a temática do empreendedorismo feminino sob a ótica das competências empreendedoras, buscando identificar quais delas contribuem para o sucesso das mulheres no exercício do empreendedorismo. Como mencionado, elas enfrentam inúmeros desafios inerentes ao gênero (discutidos na Revisão da Literatura) como aspectos socioculturais (MACHADO; GAZOLA; FABRICIO; ANEZ, 2016); dificuldade de obtenção de recursos financeiros (IONESCU-SOMERS; SAMPAIO, 2022); falta de apoio afetivo e social (CARREIRA; AJAMIL; MOREIRA, 2001); ausência de estímulo para formação e participação de atividades em redes de negócios (WINKLER; MEDEIROS, 2011); e preocupação constante de conciliar trabalho com família (GIMENEZ; FERREIRA; RAMOS, 2017; GOUVÊA; SILVEIRA; MACHADO, 2013).

Além disso, nos últimos anos, as mulheres empreendedoras viveram momentos especialmente desafiadores em seus negócios por conta das transformações sociais e econômicas, das evoluções tecnológicas e de uma crise de saúde pública mundial com a pandemia da Covid-19. Tudo isso impactou em cheio o mundo dos negócios, especialmente o das mulheres.

O perfil das empreendedoras que integraram esta pesquisa pode ser resumido da seguinte maneira: faixa etária entre 35 e 44 anos, a maioria casada e com filhos, com nível de instrução elevado e com empresas consolidadas há mais de 3,5 anos nas áreas de comunicação e marketing, educação e treinamento; consultoria, contabilidade e tecnologia da informação.

Quanto às razões que levaram as entrevistadas a empreender, elas relataram nas entrevistas que conjugaram a necessidade com a oportunidade, criando negócios com forte viés de propósito e destacaram alguns desafios que tiveram que enfrentar no exercício do empreendedorismo, dentre eles a dificuldade de conciliar trabalho e família, lidar com a gestão de pessoas na empresa, cuidar da parte financeira e enfrentar o machismo e conflitos emocionais. No entanto, para as empreendedoras, o maior desafio nos últimos anos foi a pandemia e teve consequências diretas em seus negócios.

Para fazer frente a esses desafios, as soluções foram multifatoriais. Muitos estudos citam a importância das políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo feminino, acesso a recursos financeiros e capacitação empreendedora; outros, mencionam a importância do apoio familiar, o acesso a redes de negócios, a diminuição na sobrecarga de trabalho que tenta dar conta dos cuidados para com a família e a consolidação do negócio; e outros focam na importância das habilidades comportamentais e do desenvolvimento de competências

empreendedoras. Apesar de ser um campo científico consolidado, ainda há lacunas, sobretudo quando analisado sob perspectiva de gênero.

De maneira geral, os resultados da pesquisa demonstram que, apesar de as entrevistadas desconhecerem o conceito de competências empreendedoras, elas intuía sua importância na condução dos negócios. Quando questionadas sobre as competências que mais colaboraram com elas no exercício do empreendedorismo, elas mencionaram uma série de competências, as quais foram classificadas em quatro categorias: Competências Pessoais, Competências de Relacionamento, Competências de Gestão, e Competências de Oportunidade (Figura 14).

Cabe destacar que as empreendedoras entrevistadas revelaram ter percepção de suas potencialidades no âmbito das competências, mas também reconheceram limitações e algumas competências que precisaram desenvolver ao longo da jornada empreendedora. Elas relataram que no dia a dia percebem suas deficiências em vendas, gestão financeira e habilidades de negociação e de liderança e *networking*. Elas também mencionaram a importância de saber contratar, fazer a gestão da equipe, aprender mais sobre o mercado digital e desenvolver uma visão estratégica sobre o futuro do negócio.

Assim, a pesquisa empírica permitiu constatar que as mulheres possuem um jeito único de conduzir o seu negócio. Na década de 1980, Wilkens (1989, p. 15) defendeu que as mulheres precisavam aceitar suas “forças tipicamente femininas e reconhecer” que tais forças proporcionariam uma base sólida para o desenvolvimento e o sucesso de suas carreiras como empreendedoras.

Nesse sentido, observar a maneira como as empresárias costumam se comportar e quais competências utilizaram para a consolidação do negócio e para o sucesso no empreendedorismo teve como principal objetivo gerar um material capaz de auxiliar outras empreendedoras na árdua tarefa de exercer a carreira empreendedora.

5.1 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS FEMININAS

Buscando atender a um dos objetivos específicos previsto neste trabalho, optou-se por finalizar esse trabalho de forma propositiva, apresentando um Modelo de Competências Empreendedoras Femininas importantes para as mulheres atingirem o sucesso no exercício do empreendedorismo.

Diferentemente das tipologias apresentadas ao longo da Revisão da Literatura, o modelo apresentado é mais aderente aos desafios enfrentados pelas mulheres empreendedoras

brasileiras e foi elaborado levando em considerando as transformações ocorridas nos ambientes de negócios nos últimos anos. O Quadro 12 mostra as Competências Empreendedoras naturais e as que devem ser desenvolvidas por ordem de importância, de acordo com a percepção das entrevistadas ao longo do tempo e dos desafios por elas enfrentados no exercício do empreendedorismo feminino.

Quadro 12 – Modelo de Competências empreendedoras para mulheres proprietárias de negócios

ÁREAS DE COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS EXISTENTES E A SEREM DESENVOLVIDAS
COMPETÊNCIAS PESSOAIS	Autocuidado
	Resiliência
	Coragem e Iniciativa
	Autoconhecimento
	Capacidade de Comunicação
	Equilíbrio entre trabalho e família
	Determinação e entusiasmo
COMPETÊNCIAS DE RELACIONAMENTO	Disponibilidade para errar
	Pragmatismo e organização
	Colaboração
	Dedicação à equipe
	Liderança
	Comprometimento
	Empatia
Transparência	
COMPETÊNCIAS DE GESTÃO	Busca por mentoria
	Negociação
	<i>Networking</i>
	Delegação de Tarefas
	Busca por conhecimento
	Gestão financeira
	Flexibilidade
Resolutividade	
Criação de processos	
Gerenciamento <i>online</i>	

ÁREAS DE COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS EXISTENTES E A SEREM DESENVOLVIDAS
	Vendas
	Adaptabilidade
	Uso de tecnologia
COMPETÊNCIAS DE OPORTUNIDADE	Visão estratégica
	Busca por tendências
	Pensamento de longo prazo
	Criatividade
	Mercado digital
	Formação de parcerias
	Foco na inovação

Fonte: Elaborado pela autora.

Como se pode observar, o Quadro 12 apresenta competências diferentes das destacadas na Revisão da Literatura, evidenciando características inerentes ao gênero e que as empreendedoras possuem um estilo único que permitem a criação de novos modelos de comportamento empreendedor que combinam prosperidade com humanidade. Neste sentido, Krakauer et al. (2018, p. 361) afirmam que o empreendedorismo é totalmente sensível à variável gênero.

Deste modo, espera-se que este modelo venha a contribuir para que as mulheres aumentem a chance de sucesso na área de empreendedorismo, a partir do momento em que conseguirem perceber se o seu perfil comportamental é adequado para abraçar os desafios a serem enfrentados. Ademais, é urgente que venham a ser realizados outros estudos, práticas e cuidado com o empreendedorismo feito por mulheres se todos quiserem ganhar, enquanto sociedade.

Espera-se, portanto, que os resultados desta pesquisa venham a contribuir com a ampliação do conhecimento sobre as competências empreendedoras femininas tanto do ponto de vista da Academia quanto do Mercado, dando luz a um tema extremamente atual, em crescimento e que exerce um papel fundamental no âmbito econômico e social não só no Brasil como no mundo. Além disso, espera-se que o trabalho tenha contribuído com a evolução do empreendedorismo feminino e com a igualdade de gênero no trabalho, tratada especificamente pela ODS 5 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das

Organizações das Nações Unidas (ONU), a saber: “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”.

No entanto, embora a presente pesquisa tenha sido cuidadosa e seriamente realizada, seguindo o método estabelecido, ainda há outras possibilidades de análise, conforme constatado no decorrer da mesma, e também houve algumas limitações como mencionado a seguir.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No que se refere à Revisão da Literatura, embora a pesquisadora tenha se preocupado com a utilização de referências bibliográficas mais recentes, buscando conteúdos atualizados e abrangentes, nem sempre isso foi possível dada a rápida evolução do tema, frente às etapas, às vezes morosas, do processo de elaboração de uma dissertação e à dificuldade de abranger todos os autores que tratam da temática. No entanto, apesar de um crescente corpo de literatura, no campo das competências empreendedoras, ainda há lacunas sobretudo quando abordadas na perspectiva de gênero.

Em relação aos procedimentos metodológicos, uma das limitações foi a utilização de uma amostra intencional, não probabilística, com uma pequena quantidade de respondentes, não representativa do universo de empreendedoras brasileiras, sobretudo por se tratar de um universo extremamente heterogêneo sob diversos parâmetros. No entanto, cabe destacar que foram selecionadas empreendedoras acessíveis e que se dispuseram a contribuir com a pesquisa, concedendo entrevistas sobre suas experiências e vivências, envoltas pela subjetividade do tema. Assim como o perfil das empreendedoras e suas vivências são diversos, também foram diversos os resultados obtidos, de modo que, apesar ter sido elaborado um Modelo de Competências Empreendedoras, não se pode afirmar que o mesmo seja um manual único para um futuro melhor.

Dadas as limitações da pesquisa e a vastidão do tema, pode-se afirmar que não é possível generalizar os resultados para a totalidade de empreendedoras brasileiras. No entanto, as conclusões apresentadas permitem uma reflexão profunda sobre quais fatores estariam relacionados com o sucesso das empreendedoras e com o modo de gerir suas empresas. É necessário apostar em diferentes frentes e, a todo momento, lembrar que se trata de mulheres diversas.

5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Esta pesquisa não tem um fim em si mesma. Suas limitações permitem que sejam feitas algumas sugestões e propostas de aprofundamento em outros grupos sociais, o que pode sinalizar dados comprobatórios ou mesmo divergentes do estudo em questão, contribuindo para melhor entendimento das competências empreendedoras femininas. Para pesquisas futuras, sugere-se:

- Realizar uma pesquisa mais abrangente, envolvendo amostras maiores e mais diversificadas, para melhor explorar o tema do desenvolvimento de competências empreendedoras. Uma pesquisa com um número maior de empreendedoras pode confirmar (ou não) os resultados desta pesquisa. Novos estudos, feitos com outras amostras, tanto no Brasil como em outros países, podem constatar, inclusive, se há variação em função da cultura;
- Explorar segmentos diferentes de empreendedoras;
- Buscar compreender se, na visão dos homens empreendedores, há distinção entre o papel exercido por empreendedores e por empreendedoras. Os resultados obtidos podem ser comparados com os deste estudo;
- Adotar outras metodologias, tanto quantitativas como qualitativas, a fim de complementar os estudos realizados;
- Por derradeiro, cumpre afirmar que estudos similares podem ser realizados em associações ou em núcleos, com participação de homens e mulheres, buscando consolidar o conhecimento sobre o assunto, tanto do ponto de vista teórico quanto prático.

REFERÊNCIAS

- AHL, H.; NELSON, T. Moving forward: Institutional perspectives on gender and entrepreneurship. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, v. 2(1), p. 5-9, 2010.
- AHMAD, N. H.; RAMAYAH, T.; WILSON, C.; KUMMEROW, L. Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment? A study of Malaysian SMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, v. 16, n. 3, p. 182-203, 2010.
- AIRES, Regina Wundrack; MOREIRA, Fernanda Kempner; FREIRE, P. de Sá. Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki**. 2017.
- AMORIM, R. O.; BATISTA, L. E. Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento. **Núcleo de Pesquisa da FINAN**, 3(3), p. 1-13, 2012.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R; ANTONELLO, C. S.; BOFF C. S. (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 12-33.
- BAMIATZI, V. et al. The Role of Competencies in Shaping the Leadership Style of Female Entrepreneurs: An investigation of micro and small businesses in the North West of England, Yorkshire and North Wales. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 3, p. 627-644, 2015.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERNARDINO, Susana; SANTOS, José Freitas; CARDOSO, Catarina. Empreender no feminino em Portugal: Motivações e obstáculos. **European Journal of Applied Business Management**, v. 1, n. 4, p. 101-117, 2018.
- BIRD, B. Towards a theory of entrepreneurial competency. **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**, 2(1), p. 51–72, 1995.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: Wiley, 1982.
- BRUNI, A.; GHERARDI, S.; POGGIO, B. Fazendo gênero, fazendo empreendedorismo: uma etnografia conta de práticas entrelaçadas. **Gênero, Trabalho e Organização**, v. 11, n. 4, p. 406-429, 2004.
- BUTTNER, E. Holly; MOORE, Dorothy P. Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. **Journal of small business management**, v. 35, p. 34-46, 1997.

CARTER, S. The dynamics and performance of female-owned entrepreneurial firms. **Journal of Organizational Change Management**. Bradford, v. 2, n. 3, p. 54-64, 1989.

CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. **A liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez, 2001.

CASSOL, N.K.; SILVEIRA, A.; HOELEBAUM, M. Empreendedorismo Feminino: Análise da Produção Científica da Base de Dados do Institute for Scientific Information (ISI), 1997 – 2006. **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 22 a 26 set. 2007

CHANDLER, G.N.; JANSEN, E. The founder's self-assessed competence and venture performance. **Journal of Business venturing**, 7(3), p. 223-236, 1992.

COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Final Report. Washington: USAID, 1990.

CORDEIRO, Alexandra Inês da Silva; SANTOS, Giselle dos; GAMARRA, Nathalia Raquel Alves; RODRIGUES, Rosiane Cardoso. Mulher empreendedora: desafios e oportunidades. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, 2020.

CRAMER, L.; CAPPELLE, M.C.A.; ANDRADE, A.L.S.; BRITO, M.J. de Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**. São Paulo, SP, v. 1, n. 1, p. 53–71, 2012

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FEM - FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. Relatório Global de Lacunas de Gênero, 2022. MUNDIAL, Forum Económico. **The Global Gender Gap Report 18**. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf. Acesso em: dez. 2022.

FERREIRA, S. R. R.; CARRIJO, M. C. Empreendedorismo feminino no Brasil: uma análise a partir de dados do global entrepreneurship monitor (GEM). **Revista Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 6, n. 6, 2017.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODÓI, C. K. Competências empreendedoras: um estudo historiográfico no setor hoteleiro In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD**, 2007.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, n. 5, p. 183-196, 2001.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GARTNER, William B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of management review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

GEBRAN, Mauro Elias; NASSIF, Vânia Maria Jorge. Como as mulheres aprendem e desenvolvem suas competências empreendedoras? Um estudo exploratório. **Seminários em Administração**, v. 16, 2012.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2019**. Relatório Nacional. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2019.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2020**. Relatório Nacional. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2020.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2021**. Relatório Nacional. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2021.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Global Entrepreneurship Monitor Women's Entrepreneurship Report: From Crisis to Opportunity 2021/22**. London: GEM, 2022.

GIDDENS, Anthony. Educação. In: GIDDENS, Anthony. **Sociologia**, Porto Alegre: Artmed, 2005, p. 305-340.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; FERREIRA, Jane Mendes; RAMOS, Simone Cristina. Empreendedorismo Feminino no Brasil: Gênese e Formação de um Campo de Pesquisa. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 1, p. 40-74, 2017.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão.org**, v.3, n.2, 2005.

GOMES, Almiralva Ferraz. O Perfil Empreendedor de Mulheres que conduzem seu Próprio Negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista - BA. **Revista Alcance**. Bahia, v. 11, n. 2, p. 207-226, 2004.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; ARAÚJO, U. P.; MARTINS, C. M. F. Empreendedorismo feminino como sujeito de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 16(51), p. 319-342, 2014.

GOUVÊA, Anna Beatriz Cautela Tvrzká; SILVEIRA, Amelia; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 2, n. 2, p. 32-54, 2013.

HAPSARI, Nurul Retno; SOEDITIANINGRUM, Noeria. Cultural Factors on Female Entrepreneurship: A Literature Review. **E3S Web of Conferences**. EDP Sciences, p. 11018, 2018.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios: PNAD**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pulso Empresa - Impacto da Covid-19**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>. Acesso em: nov. 2022.

IONESCU-SOMERS A.; SAMPAIO W. **The women's entrepreneurship landscape is changing**, 2022. Disponível em: <https://www.diplomaticcourier.com/posts/the-womens-entrepreneurship-landscape-is-changing-is-the-ecosystem-ready-to-adapt>. Acesso em: set. 2022.

IRME – INSTITUTO REDE MULHER EMPREENDEDORA. **As empreendedoras e o Coronavírus - os negócios femininos no Brasil em meio à pandemia**, 2020. Disponível em: <https://materiais.rme.net.br/empreendedoras-e-coronavirus>. Acesso em: dez. 2022.

IRME – INSTITUTO REDE MULHER EMPREENDEDORA. **Pesquisa IRME Mulheres Empreendedoras**, 2021. Disponível em: <https://materiais.rme.net.br/pesquisa-empreendedoras-2021>. Acesso em: dez. 2022.

IRME – INSTITUTO REDE MULHER EMPREENDEDORA. **Mulheres empreendedoras e seus negócios**. 2022a. Disponível em: <https://materiais.rme.net.br/lab-irme-mulheres-empreendedoras-e-seus-negocios-2022>. Acesso em: dez. 2022.

IRME – INSTITUTO REDE MULHER EMPREENDEDORA. **Empreendedorismos femininos: uma análise interseccional**. 2022b. Disponível em: <https://materiais.rme.net.br/lab-irme-empreendedorismos-femininos-uma-analise-interseccional>. Acesso em: dez. 2022.

JAMALI, D. Constrangimentos e oportunidades enfrentados por mulheres empreendedoras em países em desenvolvimento: uma perspectiva relacional. **Gênero em Gestão: um Jornal Internacional**, v. 24, n. 4, p. 232-251, 2009.

JENNINGS, Jennifer E.; CASH, M. Provorny. Women's entrepreneurship in Canada: Progress, puzzles and priorities. **Growth oriented women entrepreneurs and their businesses: A global research perspective**, p. 53-87, 2006.

JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder. **Psicologia Clínica**, v. 23, n. 1, 2011.

KABIR, Mohammed; IBRAHIM, Hazril Izwar; SHAH, Khairul Anuar Mohammad. Entrepreneurial competency as determinant for success of female entrepreneurs in Nigeria. **Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship (IJBE)**, v. 3, n. 2, p. 143-143, 2017.

Kelley, Donna; BRUSH, Candida; GREENE, Patricia; HERRINGTON, Mike; ALI, Abdul; KEW, Penny. Special Report: Women's Entrepreneurship. London: **Global Entrepreneurship Monitor**. 2015. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/report/49281>. Acesso em: dez. 2022.

KELLER, E. F. **Reflections on gender and science**. New Haven: Yale University, 1985.

KRAKAUER, P. V. C.; MORAES, G. H. S. M.; CODA, R.; BERNE, D. F. Brazilian women's entrepreneurial profile and intention. **International Journal of Gender and Entrepreneurship**, v. 10, n. 4, p. 361-380, 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LERNER, Miri; BRUSH, Candida; HISRICH, Robert. Israeli women entrepreneurs: An examination of factors affecting performance. **Journal of business venturing**, v. 12, n. 4, p. 315-339, 1997.

LERNER, M.; ALMOR, T. Relationships among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures. **Journal of Small Business Management**, v. 40, n. 2, p. 109-25, 2002.

LINDO, M. R.; CARDOSO, P. M.; RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Contemporânea – Eletrônica**, 2007.

LUBINA, Aline et al. Competências empreendedoras de mulheres: Estudo de caso em treinamento de empreendedorismo como extensão universitária. **Revista Conexão UEPG**, v. 16, p. 1-14, 2020.

MACHADO, Hilka Vier. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: **Encontro Nacional da Associação dos programas de pós-graduação em administração**, 23. ANPAD, Maringá, 1999.

MACHADO, H. V.; ST-CYR, L.; MIONE, A.; ALVES, M. C. M. (2003). O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE eletrônica**, 2, 2003.

MACHADO, H. V.; LEAL, L.; GUEDES, A. M.; FABRICIO, J. D. S. Mulheres Empreendedoras: Retrospectiva e Perspectivas de Estudos. In: **Encontro Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2010.

MACHADO, H. V. Mulheres empreendedoras: relato de experiências, trajetórias e desafios. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, 2(1):127-135, 2013.

MACHADO, H. P. V.; GAZOLA, S.; FABRICIO, J. D. S.; ANEZ, M. E. M. Mulheres Empreendedoras: Razões e Dificuldades para Criação de Empresas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 17, 15-38, 2016.

MAN, T. W.Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, 2000.

MAN, T. W. Y.; LAU, T.; CHAN, K. F. The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing**, 17(2), p. 123-142, 2002.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. The context of entrepreneurship in Hong Kong – An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 12, n. 4, 2005.

MAN, T. W. Y.; LAU, T.; SNAPE, E. Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation through a Framework of Competitiveness. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 21, n. 3, p. 257–276, 2008.

MANOLOVA, T. S.; BRUSH, C. G.; EDELMAN, L. F. What do women entrepreneurs want? **Strategic Change**, v. 17, n. 3/4, p. 69, 2008.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, p. 1-14, 1973.

MEIRA, C.; DURANTE, R. L.; OLIVEIRA, L. S. **Empreendedorismo Feminino: casos de sucesso de empresárias do Sudoeste do Paraná**. In: Anais do Congresso Internacional de Administração, 2008. **Anais do ADM 2008**, Ponta Grossa, 2008.

MEUTIA, E.; ISMAIL, T. O desenvolvimento da competência social empreendedora e rede de negócios melhorar a vantagem competitiva e o desempenho empresarial das pequenas e médias empresas: um estudo de caso da indústria batik na Indonésia. **Procedia-Ciências Sociais e Comportamentais**, v. 65, n. 3, p. 46-51, 2012.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 16, n. 2, p. 91-111, 2010.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Estratégias de crescimento e planejamento dentro das PME lideradas por mulheres. **Management Decision**, v. 51, n. 1, p. 83-96, 2013.

MOORE, D. P. An examination of present research on the female entrepreneur – suggested research strategies for the 1990's. **Journal of Business Ethics**, v. 9, n. 4-5, p. 275-281, Apr./May 1990

MUNHOZ, G. de S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: **Encontro Nacional de Empreendedorismo**. Maringá, 2000.

NASCIMENTO, Sara Diniz. Precarização do trabalho feminino: a realidade das mulheres no mundo do trabalho. **Revista de Políticas Públicas**, p. 339-346, 2016.

NASSIF, V. M. J.; SILVA, N. B.; ONO, A. T.; BONTEMPO, P. C.; TINOCO, T. Empreendedorismo: área em evolução? Uma revisão dos estudos e artigos publicados entre 2000 e 2008. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, 7(1), p. 175-192, 2010.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? **RAI – Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 8, n. 3, p. 33-54, 2011.

NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; TONELLI, M. J.; FLEURY, M. T. L. Women entrepreneurs: Discussion about their competencies. **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 26, p. 7694-7704, 2012.

NEIDER, L. A preliminary investigation of female entrepreneurs in Florida. **Journal of Small Business Management**, v. 25, n. 3, p. 22-29, 1987.

NOGUEIRA, Cláudia Mazzei. **A feminização no mundo do trabalho: entre a emancipação e a precarização**. Campinas, SP: Autores Associados, 2004.

O'CONNOR, G. C.; AYERS, A. D. Building a radical innovation competency. **Research Technology Management**, EUA, p. 23-31, Jan/Fev, 2010.

ONU Brasil - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Brasília, DF, 2015. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>. Acesso em: dez. 2022.

RME – REDE MULHER EMPREENDEDORA. “**Quem são elas? Uma visão inédita do perfil da mulher empreendedora no Brasil**”, 2016. Disponível em: <http://materiais.redemulherempreendedora.com.br/pesquisa-quem-sao-elas>. Acesso em: out. 2022.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto. **Contribuição à Construção da Noção de Competências e ao Desenvolvimento de Projetos de Competências Gerenciais**. Working Paper. PPGA/EA/UFRGS, 2000.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. **XXVII Encontro Anual da ANPAD**. Atibaia: ANPAD, 2003.

SANTANDREU-MASCARELL, C.; GARZON, D.; KNORR, H. Entrepreneurial and innovative competences, are they the same? **Management Decision**, 51(5), p. 1084–1095, 2013. doi:10.1108/MD-11-2012-0792.

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, Feb. 2000.

SCHWARTZ, E. B. Entrepreneurship: A new female frontier. **Journal of Contemporary Business**, 5(1), p. 47–76, 1976.

SCHNEIDER, K. Promovendo o sucesso empresarial de mulheres empreendedoras por meio da educação e do treinamento. **Revista Científica da Educação**, 5 (2), p. 50-59, 2017. Doi: 10.11648/j.sjedu.20170502.13.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Relatório Especial: Empreendedorismo Feminino no Brasil. Relatório de pesquisa Sebrae**, março de 2019. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wpcontent/uploads/2019/03/Empreendedorismo-Feminino-no-Brasil-2019_v5.pdf. Acesso em: ago. 2022.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do trabalho no micro e pequena empresa: O empreendedorismo e o mercado de trabalho**. Brasília: SEBRAE, 2020

SEBRAE; FGV. **O impacto da pandemia do Corona vírus nos pequenos negócios**. 9. ed. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/covid/>. Acesso em: dez. 2021.

SEBRAE. **Relatório especial: Empreendedorismo feminino no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2021.

SHELTON, L. M. Female entrepreneurs, work–family conflict, and venture performance. **Journal of Small Business Management**. Morgantown, v. 44, n. 2, p. 285-297, 2006.

SILVEIRA, A.; GOUVÊA, A. B. C. T. Empreendedorismo feminino: mulheres gerentes de empresas. **Revista de Administração FACES**, 7(3), p. 124-138, 2008.

SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small businesses. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 4, p. 4-15, 1994.

SPENCER, L. M. J.; SPENCER, S. M. **Competence at work: Models for superior performance**. New York: Wiley, 1993.

STROBINO, M. R. D. C.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no setor de comércio de material de construção da cidade de Curitiba. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 49, p. 59-76, 2014.

TAKAHASHI, A. R. W.; GRAEFF, J. F. Gestão Feminina e Planejamento Estratégico em MPE's: Uma Análise Preliminar do Perfil no setor educacional de Curitiba. **VII SEMEAD**, 2004.

TITTEL, A.; TERZIDIS, O. Entrepreneurial competences revised: developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences. **Entrepreneurship Education**, 3(1), p. 1-35, 2020.

TONELLI, M. J.; ANDREASSI, T. Mulheres empreendedoras. **GV Executivo**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 50-53, janeiro/junho, 2013.

WATKINS, J.; WATKINS, D. S. The female entrepreneur: her background and determinants of business choice – some British data. In: VESPER, K. H. (Ed.) **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, Massachusetts: Babson College, p. 271-288, 1983.

WEF – World Economic Forum. **The Future of Jobs 2020**. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/digest>. Acesso em: dez. 2022.

WHITE, B.; COX, C. A comparison of the characteristics of female managers and female entrepreneurs. **Women in Management Review**. Bradford, v. 6, n. 2, 1991.

WILKENS, J. **A Mulher Empreendedora**: como iniciar seu próprio negócio. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

WINKLER, C. A. G.; MEDEIROS, J. Dificuldades do papel empreendedor desempenhado por mulheres. **Caderno de Administração**, 19(2), p. 69-76, 2011.

ZAMPIER, Márcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch; FERNANDES, Bruno Henrique. Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras. **Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 1, n. 1, p. 101-130, 2012.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA

- Estabelecer contato inicial e explicar o objetivo da pesquisa;
- Demonstrar a relevância do estudo para o desenvolvimento do empreendedorismo feminino;
- Agradecer o relato e salientar a importância da contribuição da entrevistada;
- Deixar clara a confidencialidade dos dados, explicando que as empreendedoras não serão identificadas em nenhum momento. Portanto, elas podem ficar à vontade para expressar, sem constrangimento, suas opiniões. Não existem respostas certas ou erradas, o que conta é a experiência e a percepção da entrevistada;
- Explicar que a entrevista será totalmente confidencial e servirá apenas para fins acadêmicos;
- Deixar claro que a conversa será gravada para não perder a riqueza das respostas. Nenhuma identificação ou opinião pessoal será utilizada. VOCÊ AUTORIZA?
- Explicar que todos os relatos serão transcritos e, se houver algumas dúvidas, será pedida a permissão para entrar em contato para esclarecê-las;
- Deixar a entrevistada à vontade para fazer as colocações necessárias com relações às perguntas que serão efetuadas;
- Pedir a autorização para efetuar a gravação da entrevista, para não perder a riqueza das respostas e os comentários. VOCÊ AUTORIZA?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Parte 1) Perfil da empreendedora e do negócio:

- 1) Nome completo, idade, e local de nascimento;
- 2) Estado civil;
- 3) Formação educacional;
- 4) Local de atuação;
- 5) Segmento de atuação;

Parte 2) Experiência e trajetória empreendedora

- 1) Há quanto tempo é empreendedora?
- 2) Quais foram suas principais motivações para empreender? Você se sentia preparada para enfrentar os desafios de abrir um negócio?
- 3) Quais os principais desafios que você viveu na sua empresa? Poderia mencionar algum específico.

Parte 3) Competências empreendedoras

- 1) Você conhece o termo “competência empreendedora”? Como você o definiria?
- 2) Quais características, conhecimentos, habilidades, competências você tinha para empreender a partir dessas quatro dimensões abaixo:
 - Desafios pessoais;
 - Desafios de relacionamento;
 - Desafios de gestão;
 - Desafios de oportunidade.
- 3) Usando as mesmas dimensões, quais competências você precisou aprender e desenvolver para enfrentar os desafios, se aperfeiçoar como empreendedora e consolidar seu negócio?

APÊNDICE C - ESCLARECIMENTO SOBRE O TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezada _____,

Você está sendo convidada a participar como voluntária na pesquisa vinculada ao Mestrado Profissional em Empreendedorismo (MPE) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA/USP), desenvolvido pela mestranda Alice de Salvo Sosnowski, sob orientação do Prof. Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira. A pesquisa versará sobre as Competências Empreendedoras Femininas.

A coleta de dados será realizada por meio de uma entrevista semiestruturada, com base em um roteiro com perguntas fechadas e abertas (respostas livres). A duração prevista da entrevista será de cerca de 100 minutos.

A entrevista será gravada para fins de documentação e, posteriormente, será feita a transcrição, que é um dos requisitos formais deste meio de coleta de dados para fins acadêmicos e de confirmação da veracidade da realização da mesma.

Caso necessite ou prefira que algum trecho não seja gravado, por favor, solicite que a gravação seja interrompida ou que o trecho gravado seja apagado posteriormente. Caso queira uma cópia da gravação registrada, esta poderá ser fornecida *a posteriori*.

A senhora é livre para interromper a pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo algum. Suas respostas serão analisadas juntamente com as das demais participantes, zelando sempre pela confidencialidade e manutenção do anonimato de sua participação.

A senhora está recebendo uma cópia deste “Esclarecimento” e do “Termo de Consentimento” via *e-mail*, no endereço indicado.

Caso esteja de acordo com os termos acima, por favor, assine o Termo de Consentimento (página seguinte), que é o documento de aceite de participação da pesquisa.

APÊNDICE D –TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, portadora do RG: _____ e CPF: _____, aceito participar da pesquisa acerca das Competências Empreendedoras Femininas desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora Alice de Salvo Sosnowski, sob orientação do Prof. Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos, os quais me foram explicados pela pesquisadora.

Autorizo que o material e as informações obtidas possam ser publicados em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não devem ser identificados por nome da pessoa entrevistada ou pela empresa pesquisada, em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As gravações de voz, caso realizadas, ficarão sob a guarda da pesquisadora pertinente ao estudo pelo prazo de 5 anos.

São Paulo, _____ de _____ 2022.

Nome completo – RG - Assinatura