

## **EMPREENDEDORISMO FEMININO: UM ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS DAS EMPREENDEDORAS BRASILEIRAS**

Alice De Salvo Sosnowski - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Arnaldo José França Mazzei Nogueira

### **Resumo**

A proporção de mulheres empreendedoras vem crescendo mundialmente. O Brasil é o sétimo país com o maior número delas – são 30 milhões -, o que corresponde a 57% do total de empreendedores no país, segundo dados do GEM 2021, o que comprova a crescente capacidade e competência das mulheres para construir empresas que prosperam. Na literatura acadêmica, existem diversas referências sobre a relação entre competências e desempenho na condução de negócios. O presente estudo pretende responder à pergunta: Quais são principais competências colaboram para as mulheres gerirem seus negócios? Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva de abordagem qualitativa a partir de entrevistas com mulheres proprietárias de empresas estabelecidas há pelo menos 42 meses. As entrevistas com roteiro semiestruturado investigaram os comportamentos das empreendedoras que foram classificados em quatro clusters: Competências Pessoais, de Relacionamento, de Gestão e Oportunidade. Cabe destacar que grande parte das entrevistadas não conheciam o termo competências empreendedoras, mas já tinham noção de sua importância para a condução dos negócios. Foi possível constatar que elas são fundamentais para a sobrevivência das empresas e funcionam como alicerces para o desenvolvimento das empreendedoras, principalmente para mulheres que vivenciam desafios inerentes ao gênero no exercício do empreendedorismo.

**Palavras-chave:** #competências #empreendedoras #mulheres

### **Abstract**

The proportion of women entrepreneurs has been growing worldwide. Brazil is the seventh country with the highest number of them - 30 million - which corresponds to 57% of the total number of entrepreneurs, according to data from GEM 2021, which proves the increasing capacity and competence of women to build companies that prosper. In the literature, there are several references about the relationship between competencies and performance in conducting business. The present study aims to answer the question: What are the main competencies that help women to run their businesses? This is an exploratory and descriptive research of qualitative approach based on interviews with women business owners who have been established for at least 42 months. The interviews investigated the behaviors of the women entrepreneurs, which were classified into four clusters: Personal, Relationship, Management and Opportunity Competencies. It is worth mentioning that most of the interviewees did not know the term entrepreneurial competences, but they were already aware of their importance for conducting business. It was possible to see that they are fundamental to the survival of the companies and act as a foundation for women who experience inherent gender challenges in the exercise of entrepreneurship.

**Keywords:** #competencies #entrepreneurs #women

# **EMPREENDEDORISMO FEMININO: UM ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS DAS EMPREENDEDORAS BRASILEIRAS**

## **1. INTRODUÇÃO**

O empreendedorismo feminino está na ordem do dia. Pesquisas do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), realizadas anualmente há 22 anos e que monitoram a iniciativa empreendedora em mais de 50 países no mundo, mostram que a proporção de mulheres empreendedoras vem crescendo ao longo dos anos.

O Brasil é o sétimo país com o maior número de mulheres empreendedoras. São 30 milhões delas, o que corresponde a 57% de um universo de 52 milhões de empreendedores, segundo dados do GEM (2020). Um estudo do Sebrae (2019) também mostra que elas representam 48% dos Microempreendedores Individuais (MEI).

No entanto, as crescentes taxas de empreendedorismo feminino não significam necessariamente um dado positivo em termos de posição social, econômica ou cultural da mulher. Numa perspectiva histórica, o ambiente empreendedor tem como base a desigualdade de gêneros, fazendo com que as mulheres enfrentem inúmeras barreiras que vão desde a herança cultural de que cabem a elas os cuidados com o lar e a família até as longas horas de trabalho causadas pela dupla jornada na empresa e em casa (CRAMER et al, 2001).

Essas não são as únicas barreiras enfrentadas pelas mulheres. Estudos sobre a realidade das empresárias brasileiras também evidenciam outros desafios como baixa formação e experiência em área gerencial, falta de acesso a informações e de apoio familiar (Machado et al, 2016), dificuldade na obtenção de recursos financeiros e falta de estímulo para formação e participação das atividades em redes de negócios (WINKLER, 2011).

A verdade é que existe um contexto estrutural que torna a atividade empreendedora, no mínimo, mais desafiadora para as mulheres. Além de enfrentar os riscos de administrar um negócio, as oportunidades são colocadas de forma desproporcional. Na maior parte das vezes, para as mulheres, o empreendedorismo não é uma escolha, mas uma necessidade (GEM). Empreendendo em setores de baixo potencial de crescimento e altamente competitivos por conta das poucas barreiras de acesso, fica mais difícil para as mulheres sustentar seus negócios. Isso ajuda a explicar por que empreendimento liderados por mulheres tendem a ter índices mais altos de fechamento do que aqueles pertencentes a homens (Kelley et al., 2015).

Somam-se a isso os obstáculos adicionais como os advindos com a pandemia da Covid-19, que segundo o relatório GEM 2021 mostrou que as mulheres foram duramente atingidas pelas consequências da pandemia. Mesmo assim, elas tiveram uma notável resiliência diante da crise e muita engenhosidade para se adaptar às novas realidades do mercado.

Uma pesquisa divulgada pelo Sebrae em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (SEBRAE/ FGV, 2020), mostrou que as empreendedoras foram mais ágeis e eficientes ao implementar inovações em seus negócios. Elas também foram capazes de enfrentar o caos e remodelarem seus negócios, provando competências para superar as barreiras e dificuldades.

Na literatura acadêmica, existem diversas referências sobre a relação entre competências e desempenho na condução de negócios. Envolvendo aspectos tanto técnicos como

comportamentais, as competências estão diretamente relacionadas ao exercício do empreendedorismo bem-sucedido (NASSIF; ANDREASSI; SIMÕES, 2011; MITCHELMORE; ROWLEY, 2010; MAN et al., 2000). Segundo Mitchelmore e Rowley (2013), as competências empreendedoras contribuem para o desempenho e competitividade das empresas na economia baseada no conhecimento. Para Gebran & Nassif (2012), elas funcionam como um alicerce para os negócios das mulheres e apoiam efetivamente as empreendedoras na busca por seus objetivos.

Essa é a fundamentação básica para fazer pesquisa na área de ciências sociais aplicadas junto a mulheres empreendedoras. O objetivo é trazer informações relevantes e avançar no debate sobre as competências empreendedoras femininas e os diversos aspectos comportamentais que envolvem as mulheres no contexto dos negócios.

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Esta pesquisa surge a partir da compreensão da importância das competências empreendedoras para abrir e gerenciar um negócio, principalmente quando se trata de mulheres que já vivenciam desafios inerentes ao gênero no contexto empreendedor. Assim sendo, o presente trabalho pretende responder à pergunta: *Quais são principais competências colaboram para as mulheres desenvolverem seus negócios?*

Dado que o conceito de empreender com sucesso possui uma carga subjetiva, para fins deste trabalho, a definição de sucesso no campo do empreendedorismo se dará pela sobrevivência de um negócio estabelecido, que segundo o GEM, são empresas que pagam salários, pró-labore ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses (3,5 anos).

Para atingir o objetivo proposto, foram estabelecidos como objetivos específicos apresentar as tipologias sobre competências empreendedoras e verificar em que medida elas são estudadas na perspectiva de gênero, além de identificar as habilidades e comportamentos específicos que formam áreas de competências empreendedoras de mulheres donas de negócios entrevistadas na pesquisa.

Para acesso, coleta e tratamento de dados, optou-se pela realização de uma pesquisa exploratória e descritiva de abordagem qualitativa a partir da coleta de dados em campo junto a uma amostra definida por conveniência e acessibilidade. A população do estudo consistiu em mulheres proprietárias de empreendimentos estabelecidos.

As entrevistas foram feitas com roteiro semiestruturado composto de uma parte com informações sociodemográficas das empreendedoras e da empresa; e outra, com questões abertas envolvendo assuntos como as motivações, os desafios e as competências que elas precisaram usar e aprender para gerir seus negócios com sucesso.

Os dados levantados na pesquisa qualitativa foram tratados por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (1977), e os achados e descobertas serão comentados ao longo do processo de análise e discussão de resultados.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1) Empreendedorismo feminino no Brasil

Em todo o mundo, mulheres empreendedoras estão administrando negócios que são viáveis financeiramente e causam um impacto positivo na sociedade. Empresas comandadas por mulheres constituem uma fonte importante de empregos, renda e traz, não apenas dinamismo em diversos setores da economia, como provoca grandes mudanças sociais, econômicas e culturais Gomes (2004).

Segundo Carreira (2001), dois fenômenos econômicos criaram possibilidades para as mulheres se inserirem no mercado como empreendedoras. O primeiro foi o crescimento considerável do setor de serviços, na criação de pequenas empresas como lavanderias, serviços de comida, beleza, escolas etc. O segundo fenômeno foi a terceirização. Dentro de suas próprias casas, mulheres têm se tornado empreendedoras na produção direcionada à indústria, ao pequeno comércio, à alimentação, ao artesanato, ao vestuário, entre outros.

A importância das mulheres como empreendedoras gira em torno da sua contribuição econômica, pois gera emprego para si e para outros; da importância social e seu comportamento em administrar a dupla jornada e ainda o aumento da autonomia feminina (AMORIM; BATISTA, 2012).

A autora Jonathan (2011) afirma que a crescente participação das mulheres no empreendedorismo brasileiro indica o grande potencial econômico e a significativa contribuição do empreendedorismo feminino para o desenvolvimento do Brasil:

*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.*

Segundo Machado et al (2003), as mulheres buscam no empreendedorismo uma forma de obter renda, autonomia financeira, realização pessoal e crescimento profissional. No entanto, segundo Ionescu-Somers e Sampaio (2002), elas ainda enfrentam barreiras de acesso a redes, finanças e modelos para administrar negócios lucrativos.

Para muitas mulheres brasileiras, o empreendedorismo não é uma escolha, mas uma necessidade. Segundo o GEM 2020, quase 55% das mulheres tiveram que recorrer ao empreendedorismo por não encontrar outro meio para ter uma renda. Os resultados mostram que 15,0% delas precisavam aumentar a renda, 11,0% responderam que se tornaram mãe e queriam priorizar a família, e 7,0% buscaram empreender porque foram demitidas. Todos os motivos que se enquadram na classificação do empreendedorismo de necessidade. No entanto, a mesma pesquisa GEM destaca a resiliência delas na criação de empregos, no aumento do crescimento econômico inclusivo e no fim da pobreza.

Em 2019, a RME conduziu uma pesquisa nacional com mulheres empreendedoras, que cobriu um amplo leque de assuntos, incluindo redes de apoio social, perfis empresariais, finanças, empreendedorismo, habilidades, atitudes, treinamento, informação e networking. O estudo mostrou que o maior desafio das mulheres empreendedoras é gerenciar o tempo entre “trabalho” e família.

Como apontado em todas as edições do levantamento “Empreendedoras e seus negócios”, a dificuldade das mulheres em equilibrar a administração de seus negócios e as funções não remuneradas de cuidado (com casa e familiares, especialmente cônjuge e filhos/as) faz com que elas elenquem a flexibilidade de horário como o principal motivo que as leva ao empreendedorismo.

Em 2021, a mesma pesquisa da RME apontou que 79% das mulheres afirmam que funções relacionadas a cuidados da casa e dos filhos são um empecilho a mais para elas do que para eles. Mulheres também passam o dobro do tempo realizando atividades relacionadas a economia do cuidado, o que deixa menos tempo para olhar o negócio.

*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, 2021, p.15).*

E muitos dos negócios tocados por mulheres são pequenas e médias empresas (PMEs) que geram empregos e renda para as famílias. Segundo Lindo et al. (2007) as mulheres empreendedoras demonstram grande persistência e força de vontade para se manter à frente de seus próprios negócios. Para Lerner et al., (1997) frequentemente, as empresas pertencentes a mulheres dependem em grande parte das habilidades e competências das proprietárias.

Conforme Mitchelmore e Rowley (2013) existe uma ligação direta entre competências e desempenho empresarial. Sejam homens ou mulheres, os empreendedores necessitam de informações, habilidades e recursos para implementar suas atividades empresariais, que decorre da necessidade de inovação, e exige o aperfeiçoamento de diferentes conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de transformar informações em oportunidades; criar e potencializar novas ideias; e promover o crescimento e o sucesso do negócio.

Para os autores Man e Lau (2000), competência e desempenho são dois conceitos interdependentes, pois o segundo depende da preexistência do primeiro. Portanto, as competências pessoais e liderança são fatores determinantes para o desempenho e crescimento ou fracasso da operação empresarial. Assim, segundo Santandreu-Mascarell, Garzon, & Knorr (2013), 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.

### 3.2. Tipologias das competências empreendedoras

Existe uma ampla gama de definições e abordagens para o conceito de competência. Fleury e Fleury (2001, p. 187) definem competência como “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”.

A junção de competências com empreendedorismo levou à criação do conceito de competência empreendedora, definido pelos autores Chandler e Jansen (1992) como um 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 sucesso de seu negócio.

Man e Lau (2002) afirmam que as competências empreendedoras levam indivíduos com diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos na busca por novas oportunidades que contribuem para o pensamento ou ação efetiva do negócio. Isso permite imprimir ações, estratégias e visão na criação de valor, tangível e intangível, para a sociedade (ANTONELLO, 2005).

Dentro do tema de competências empreendedoras, alguns autores em diferentes contextos e épocas criaram tipologias ou modelos que possibilitam a identificação das competências necessárias ao desenvolvimento das atividades empreendedoras. Dentre alguns trabalhos identificados na literatura, um dos mais reconhecidos e utilizadas é a categorização criada por Cooley (1990) a partir do modelo de McClelland (1961) e Spencer e Spencer (1993), que apresentou dez características como representativas de um empreendedor divididas em três conjuntos de ações: Realização; Planejamento e Poder.

Outro modelo de competências empreendedoras foi desenvolvido por Man e Lau (2000) a partir de um estudo empírico realizado com um grupo de empreendedores, donos 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: competências de oportunidade; relacionamento; conceituais; organizacionais; estratégicas; e de comprometimento.

Em 2010, os pesquisadores Mitchelmore e Rowley fizeram uma abrangente revisão teórica reunindo as contribuições sobre competências empreendedoras realizadas em diversos países, diferentes setores industriais e momentos econômicos. Eles concluíram que as competências empreendedoras são formadas por um grupo de características relevantes usadas para combinarem recursos da melhor forma possível, garantindo que os resultados de uma empresa sejam alcançados. Os autores mencionam que as competências empreendedoras são formadas por quatro dimensões, que são (a) Competências empresariais: com o foco na inovação; (b) Competências de negócio e gestão: com foco no desenvolvimento de recursos, aspectos operacionais e estratégicos; (c) Competências de relações humanas: com foco na cultura, liderança e nas pessoas; e (d) Competência conceitual e de relacionamento, com foco na comunicação, relacionamento com stakeholders e tomada de decisão.

Em uma ampla revisão de literatura das últimas décadas, Tittel e Terzidis (2020) sintetizaram uma lista que integra o trabalho dos investigadores na área de Competências

Empreendedoras. Os autores separaram três categorias apropriadas para abarcar as competências empreendedoras em geral, sendo elas competências de domínio, competências pessoais e competências sociais.

Num dos primeiros trabalhos voltados para a perspectiva de gênero, Lerner e Almor (2002), examinaram a variação das competências empreendedoras das mulheres e encontraram evidências da ligação entre essas competências e o desempenho dos negócios das mulheres. Em 2013, Mitchelmore e Rowley utilizaram seu trabalho sobre competências empreendedoras feito em 2010 como instrumento de pesquisa e fizeram um novo estudo com foco específico em mulheres empresárias na Inglaterra e no País de Gales. Os autores identificaram fatores de autoavaliação das competências empreendedoras e criaram um framework de *Competências Empreendedoras Femininas (FEC)* com quatro categorias de análise de competências, formados por (a) Competências pessoais e de relacionamento; (b) Competências de gestão e negócios; (c) Competências empreendedoras; (d) Competências de relações humanas.

Integrando o framework FEC com outros estudos citados, definimos, para este estudo, por quatro constructos de identificação das competências empreendedoras femininas, apresentado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Competências empreendedoras femininas

<b>Áreas de Competências e descrição</b>	<b>Autores</b>
<b>Competências Pessoais:</b> inerentes a diferentes habilidades, que estão refletidas no comportamento do empreendedor	Cooley, L. (1993); Man e Lau (2005); Tittel e Terzidis (2020)
<b>Competências de Relacionamento:</b> Capacidade de construir, manter e persuadir uma rede de relacionamento, em proveito de seu negócio, com um saber fazer relacional	Man e Lau (2005); Mitchelmore e Rowley (2010); Mitchelmore e Rowley (2013); Tittel e Terzidis (2020)
<b>Competências de Gestão</b>	Cooley, L. (1993); Man e Lau (2005) Mitchelmore e Rowley (2010); Tittel e Terzidis (2020)
<b>Competências de Oportunidade empreendedora:</b> Capacidade de buscar, identificar e avaliar corretamente boas oportunidades de negócio	Cooley, L. (1993); Man e Lau (2005); Mitchelmore e Rowley (2010); Tittel e Terzidis (2020)

*Fonte: Elaborado pela autora*

#### 4. METODOLOGIA

Com o foco do trabalho voltado para as competências empreendedoras femininas, as participantes desse estudo foram definidas por meio de seleção prévia da pesquisadora considerando a relevância, a acessibilidade e a conveniência, segundo Gil (1995, p. 106).

Foram realizadas entrevistas com 10 mulheres proprietárias de negócios, de diferentes idades, localidades geográficas e segmentos de negócios. Essa combinação possibilitou explorar o conteúdo de competências empreendedoras sob diferentes óticas e culturas.

O principal critério para a amostra era selecionar participantes que tivessem empresas estabelecidas há pelo menos 42 meses (3,5 anos), de modo que a investigação e as possíveis descrições e interpretações do fenômeno possam ser mais bem fundamentadas.

O roteiro da entrevista consistia em dados sociodemográficos da empreendedora e da empresa, seguido de um questionário de perguntas abertas para identificar quais são os desafios e dificuldades enfrentadas pelas mulheres e quais competências elas possuem para gerir suas empresas com sucesso.

As questões ligadas às competências empreendedoras foram elaboradas seguindo a revisão da literatura, tendo como base o FEC de Mitchelmore & Rowley (2013), mas integrando também os diferentes estudos destacados no Referencial Teórico para destacar outros constructos de identificação das competências empreendedoras femininas, conforme Quadro 1, apresentado no referencial teórico.

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Tendo em vista o problema de pesquisa, os objetivos e a natureza dos dados, optou-se pela aplicação da Análise de Conteúdo (AC), conforme abordagem de Bardin (1977) com o auxílio do software MaxQda.

Ao analisar o conteúdo das entrevistas realizadas, percebemos diferentes percepções das participantes em relação à motivação para empreender. Muitas mulheres apontaram questões ligadas tanto ao empreendedorismo por necessidade – como ser demitida do emprego (E7, E10) -, ou oportunidade – como enxergar um problema no mercado (E2). Outras foram empreender por não suportar o ambiente machista da empresa, como a entrevistada E9: *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.*

Apesar dos levantamentos da pesquisa GEM no Brasil que apontam que as mulheres empreendem mais por necessidade, essa pesquisa vai ao encontro da teoria de Meira et al. (2008) que conclui que as mulheres buscam no empreendedorismo uma maneira de auxiliar na renda familiar, mas não encaram o negócio somente como uma carreira profissional, e sim como uma estratégia de vida que podem levá-las ao sucesso e independência, como também a abertura de oportunidades a outras pessoas, conforme conferimos no relato a seguir: *Sair do ambiente corporativo, que era um ambiente bastante hostil, bastante tóxico. Eu não tinha decidido ainda empreender, mas empreender surgiu no caminho como sendo uma possibilidade* (E5).

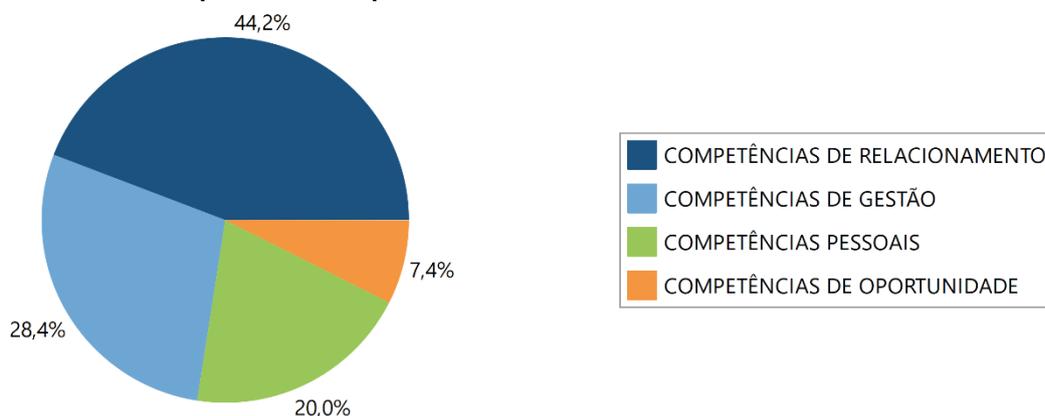
Em relação às competências empreendedoras, as respostas se apresentaram distintas, porém, de forma direta, ou indireta, se alinharam ao conceito definido por Mitchelmore e Rowley (2010) como um grupo específico de competências relevantes para o exercício bem-sucedido do empreendedorismo. Para a entrevistada E6, por exemplo, competência é a atitude de tirar uma ideia do papel e transformar, de fato, num negócio. *Para mim, competência*

*empreendedora diz que você tem que ser competente na sua área e ter o conhecimento com a equipe e com pessoas.*

Quando perguntadas sobre quais competências empreendedoras são mais importantes, os relatos das entrevistas sinalizam que todas as competências empreendedoras apresentadas na revisão da literatura são, no geral, vistas como importantes para empreender com sucesso, que, neste trabalho, significa manter uma empresa faturando e gerando lucro por mais de 42 meses.

As competências e comportamentos autorrelatados pelas empreendedoras foram reagrupados e classificados em quatro clusters, que resultaram em um total de 222 unidades de conteúdo, distribuídos por **Competências Pessoais, de Relacionamento, de Gestão e Oportunidade**, conforme o gráfico 1, abaixo, apresenta a frequência em que os subtemas apareceram nas falas dos participantes

Gráfico 1: Clusters de Competências Empreendedoras



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

As Competências de Relacionamento foram as que mais tiveram habilidades autorrelatadas pelas empreendedoras. Foram identificadas três áreas prioritárias: Relacionamento com os stakeholders (10,5%), Relação de parceria com os clientes (33,7%) e Liderança e gestão de funcionários (55,8%).

Partindo do menor para o maior, o Relacionamento com stakeholders tiveram 10 trechos codificados, sendo que elas destacam a importância da confiança, da parceria ganha-ganha e da reputação, como pode ser observada na fala da entrevistada E2. *“Lidar com confiança é importantíssimo, não é só aparecer honesto, você tem que parecer honesto. E são nas pequenas coisas, nas pequenas mensagens, nas pequenas datas. Tudo isso é importante. É preciso muito comprometimento porque isso afeta a relação de confiança. É que nem o score do Serasa”.*

Sobre a relação de parceria com o cliente, segundo a entrevistada E7, a empreendedora tem que estar na posição de resolver problemas e não de criar problemas. Já a entrevistada E4, ressalta que *“sempre fui muito ligada em como uma a gente pode causar uma experiência legal com o cliente.”* Já quando se referem à liderança e gestão de funcionários, as empreendedoras falam que é fundamental exercer a empatia, ajudar no desenvolvimento das pessoas, e trabalhar a comunicação e relacionamento com a equipe.

A entrevistada E2 diz que é preciso ser muito humana e entender as pessoas para entender o que elas estão transmitindo com um comentário, um gesto. Para ela, ser líder e CEO de uma empresa significa principalmente estar à frente da equipe para servir: *Se alguém precisa de mim, chamar em um call junto eu vou, se alguém precisa de mim para poder fazer um texto eu estou junto, se alguém precisa de mim para se defender de alguma coisa eu estou junto é servir, eu não estou no alto no pedestal, não é porque eu tenho uma palavra CEO que eu estou lá no pedestal, muito pelo contrário, eu estou no chão de fábrica, eu acho que o CEO tem que estar no chão de fábrica porque senão o que acontece o ego infla”*.

Outro fator mencionado é “Ajudar no desenvolvimento das pessoas”, como diz a entrevistada E9. *“Todo mundo aqui aprendeu a trabalhar comigo desde o início. Eu gosto de fazer com que as pessoas cresçam. Todo mundo que está comigo, elas têm o crescimento delas comigo. Eu gosto de acompanhar”*. Esse pensamento converge com o entendimento de Ruas (2000), que relaciona competências com habilidades para motivar, orientar e liderar equipes na busca pelos resultados e objetivos.

As Competências de Gestão tiveram 61 trechos segmentados. Entre os temas mais relatados foram “Buscar conhecimento”, “Criar metodologias para cuidar da operação”, “Solucionar problemas”, e olhar os indicadores da empresa, saber administrar o dinheiro e ter produtividade com tecnologia, visto que estamos passando um período de transformações tecnológicas.

Em relação a “Buscar conhecimento”, as empreendedoras em geral mostram que a falta de conhecimento em empreender levou a buscar capacitação. *“Eu não achava que eu podia empreender, aí eu fiz cursos no Sebrae, fiz o Empretec, fiz curso de marketing digital para pequenas empresas, fiz 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” (E7)*.

Outra competência frequentemente destacada pelas empreendedoras era a criação de processos de trabalho que auxiliasse na gestão do dia a dia (E3, E6, E10). Uma entrevistada se denominou a rainha das planilhas e afirmou acompanhar tudo online em software de gestão. *“Quando chega uma nova pessoa no time você passa aquela técnica ali para ela depois aprimora com conhecimento de cada pessoa, isso dá oportunidade para ela trazer também pontos que ela enxerga que podem agregar, então eu acho que esse fator com equipe foi muito importante para gente” (E3)*.

Algumas empreendedoras também falam sobre a importância de ser prática e organizada (E1, E9) e olhar os números da empresa (E4, E5). A entrevistada E4, conta que chega um determinado momento de maturidade do negócio que você tem que ter alguns indicadores para te mostrar se você está indo para o rumo certo, não é só no feeling. *“Até eu cheguei num ponto no auge do desenvolvimento 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”*.

Já a entrevistada E9 fala da importância do uso da tecnologia para ser mais produtiva: *“Hoje todas as ferramentas que eu posso usar para poder controlar e agilizar os processos, eu uso. Eu fuço tudo o que sai para ganhar produtividade, eu uso a tecnologia para muita coisa”*.

As Competências Pessoais tiveram 43 trechos segmentados e gerou 8 subtemas, no qual se destacou Coragem e Iniciativa, demonstrando uma característica singular dos empreendedoras. Resiliência e Capacidade de Comunicação ficaram em segundo lugar empatados (20,9%), seguido de Organização e Disciplina e Determinação e ser Multitarefa.

O que se percebe é que nessa categoria, as empreendedoras ainda não reconhecem suas competências, como a entrevistada E10 ao falar da sua inquietude ao empreender. *"No meu caso não é nem uma competência, talvez seja até uma falta de competência de me manter no lugar. Eu não suporto fazer a mesma coisa. Eu fico tentando achar um lugar diferente. Isso favorece o cliente de uma certa forma"*.

Por fim, as Competências de Oportunidade tiveram 16 trechos segmentados entre as 10 entrevistas e gerou 5 subtemas. Procurar tendências foi o maior deles, seguido de Buscar parceiros estratégicos e "Buscar novos produtos e/ou serviços". Elas destacaram também a necessidade de sair do operacional para conseguir cumprir essas funções.

Na questão de buscar novas oportunidades, as empreendedoras mostram consciência de que não podem ficar defasadas (E3), e estão sempre atentas nas tendências e ao que está acontecendo (E7), buscar apoio de parceiros estratégicos (E1), além de investir na criatividade para pensar em novos produtos e surpreender os clientes (E4). A entrevistada E7 exemplifica o dia a dia da empreendedora. *"Quando você sai do emprego, você trabalha muito todo dia segunda a sexta até 9 horas da noite, sábado e domingo você vai descansar, você desliga, e eu não tenho, eu sou dona do negócio, sábado e domingo eu estou lá procurando palestrante, estou lá vendo assunto, o que que estão falando agora, qual que é o Trend do momento, eu estou sempre ligada"*.

Mas elas ainda sofrem com a dificuldade de sair do operacional. A entrevistada E10 conta que percebeu que tinha uma empresa quando se afastou um pouco do dia a dia: *"Não estou falando que a gente se afasta absolutamente, mas essa coisa "não vou trabalhar hoje, e o mundo não acabar"*.

Na pesquisa, as mulheres empreendedoras se mostraram mais cautelosas corroborando estudos que constataram que as empresas de homens crescem mais do que as de mulheres (COAD & TAMVADA, 2012) e que mulheres são menos propensas a apresentar expectativas de elevado crescimento (ARROYO et al., 2016). Em geral, os negócios de mulheres permanecem pequenos em termos de lucros, vendas e de número de empregados (MORRIS et al., 2006). A entrevistada E9 conta que prefere dar pequenos passos do que ter que mudar a estratégia da empresa ou demitir uma pessoa. *"Eu sei que poderia ter mais, trazer mais clientes, mas eu prefiro ir aos poucos, com cautela"*.

## **5.1 As competências na perspectiva de gênero**

Os estudos acadêmicos relacionados a desempenho empresarial em geral não fazem distinção de gênero em relação às competências empreendedoras, considerando que os comportamentos empreendedores podem ser encontrados tanto em homens, quanto em mulheres (Strobino & Teixeira, 2014). Mas na pesquisa de campo, vimos que as mulheres destacam que os homens têm mais autoconfiança e objetividade, além de gozarem de privilégios como mais tempo para empreender e facilidades no universo empreendedor, corroborando com

a pesquisa de Bruni et al (2004), que mostra que empreendimento feminino não é um valor social imediatamente compartilhado e auto evidente pela sociedade.

Algumas empreendedoras entrevistadas ressaltaram a importância de aprender competências com atributos masculinos como o pragmatismo. “*Nós não temos aquela coisa do pragmatismo masculino, né?*” (E5). Ou: *Eu acho que os homens têm muito mais autoconfiança do que nós, eles não têm medo.* (E6).

No entanto, as mulheres têm como vantagem competitiva a visão de longo prazo, conforme salienta a entrevistada 3. “*Acredito que a gente pensa 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*” (E3).

As mulheres também lidam melhor com as pessoas e a equipe no geral, valorizando um estilo de liderança mais humanizado. Nas entrevistas, é possível perceber que as empreendedoras têm uma visão mais sistêmica das pessoas, conforme diz a entrevistada 6. “*A mulher consegue levar mais pessoas, então se eu tenho um formato de lidar, uma liderança eu consigo estar levando mais pessoas junto comigo*” (E6). Diferente dos homens que são considerados mais imediatistas (E3) e pragmáticos (E5). “*Homem vai lá e faz, se não der certo, manda todo mundo embora. Já a mulher fica mais preocupada quando vai contratar, pensa como essa pessoa vai ficar, se tem família para sustentar. Ela pensa mais nas pessoas*” (E9).

Uma característica das empreendedoras mulheres que se diferencia do senso comum é a colaboração, ao contrário da crença que alimenta a competitividade feminina. Segundo a entrevistada 4, as mulheres estão mais para a parceria do que para a disputa. “*Eu acho que as mulheres são mais colaborativas mesmo sem saber o que é, qual vai ser qual a troca ela vai ganhar depois ela vai ganhar algo em troca, mas primeiro ela aposta ela se doa e a troca vem*” (E4). Ela complementa ainda dizendo: “*A Rede Mulher Empreendedora me ajudou muito desmistificar isso mas existe essa coisa de mulheres não te ajudava que ficam fazendo picuinha, que disputa muito umas com as outras. Isso é um mito*” (E4).

Outro mito é a capacidade de lidar com finanças. Segundo a entrevistada 6, a sociedade desde cedo fala que o provedor de dinheiro é o menino e que cabe à mulher o cuidado com a família. “*Então isso se reflete em tudo, inclusive nos nossos negócios*” (E6). Para ela, este é um outro paradigma que estão sendo quebrado. “*Eu fui dar aula de empreendedorismo, e tinha tanta contadora no curso que pensei: Como alguém fala que mulher não gosta de finanças?*” (E6).

Segundo a entrevistada E5, as mulheres precisam aprender a ser líderes, a construir redes de relacionamento e fazer negociação. “*É necessário a gente desenvolver essas habilidades para que as mulheres também consigam ter sucesso no negócio assim como os homens.* (E5)”. Os desafios enfrentados podem ser usados como motivação para que elas fortaleçam seus negócios e que fortaleçam a “emancipação feminina” a partir do empreendedorismo. Para a entrevistada E9, não se deve esmorecer diante de um problema, mas transformá-lo em um motivador para renovar sua vida.

## 6. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A partir da realização da pesquisa foi possível constatar o importante papel das competências empreendedoras na condução dos negócios por mulheres, trazendo luz a um tema atual e de alta relevância. Cabe destacar que grande parte das entrevistadas não conheciam o termo Competências Empreendedoras, mas já sabiam da sua importância para a condução dos negócios. Fato é que os negócios dessas empreendedoras está vivo graças às suas competências, principalmente aquelas como relacionamento e humanização, ligadas a atributos importantes na nova economia.

Repetidas vezes, as pesquisas acadêmicas lançam um holofote revelador sobre as mulheres empreendedoras, produzindo dados que comprovam a crescente desenvoltura, criatividade e capacidade das mulheres quando se trata de construir empresas que crescem e prosperam. Estas evidências mostram a importância das competências das mulheres empreendedoras que são fundamentais para a sobrevivência e sucesso das empresas em ambientes de alta complexidade como o mundo dos negócios.

No entanto, não se deve esquecer que as mulheres empreendedoras ainda têm inúmeras dificuldades para enfrentar um ambiente complexo e hostil a elas, sendo o universo dos negócios um ambiente ainda muito masculino. Ao investigar as competências das empreendedoras, foi possível constatar que elas formam a base de uma transformação social que continua nas ações coletivas e nas políticas públicas.

Enfim, de modo geral, este trabalho pretendeu avançar no debate sobre as competências empreendedoras femininas e a gestão de negócios feita por mulheres. Espera-se que os resultados da pesquisa ajudem na criação de estratégias educacionais e projetos de capacitação que se voltem para a aquisição e desenvolvimento de competências de mulheres empreendedoras e contribua para a igualdade de gênero no trabalho, um dos Objetivos da Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável - a ODS 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amorim, R. O., & Batista, L. E. (2012). Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento. *Núcleo de Pesquisa da FINAN*, 3(3), 1-13.

Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 12-33.

Bardin, L.(1977). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70

Bruni, A., Gherardi, S. e Poggio, B. (2004), “Fazendo gênero, fazendo empreendedorismo: uma etnografia conta de práticas entrelaçadas”, *Gênero, Trabalho e Organização*, Vol. 11 No. 4, pp. 406-429, disponível em:<https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2004.00240.x>

Carreira, D., Ajamil, M., & Moreira, T. (2001). *A Liderança feminina no século 21*. SP: Cortez

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

Coad, A., & Tamvada, J. P. (2012). Firm growth and barriers to growth among small firms in India. *Small Business Economics*, 39(2), 383-400.

Cooley, L. (1990). *Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance*. Final Report. Washington: USAID, 1990

Cramer, L., Cappelle, M. C. A., Andrade, Á. L. S., & de Brito, M. J. (2012). Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(1), 53-71.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5, 183-196.

GEBRAN, M. E., & NASSIF, V. M. J. (2012). Como as mulheres aprendem e desenvolvem suas competências empreendedoras? um estudo exploratório. *SEMINARIOS EM ADMINISTRACAO*, 16.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor (2020) Empreendedorismo no Brasil: 2020. Relatório Nacional. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade.

Gil, A. C. (1995). *Como elaborar projetos e pesquisa* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Gomes, A. F., Santana, W. G. P., Araújo, U. P., & Martins, C. M. F. (2014). Empreendedorismo feminino como sujeito de pesquisa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(51), 319-342.

Gomes, Almiralva Ferraz. (2004) 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.

IBGE. Pesquisa nacional por amostra de domicílios: PNAD. Rio de Janeiro: IBGE, 2018

Ionescu-Somers e Sampaio (2002) The women's entrepreneurship landscape is changing, disponível em <https://www.diplomaticourier.com/posts/the-womens-entrepreneurship-landscape-is-changing-is-the-ecosystem-ready-to-adapt>, acessado em 20/09/2022.

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

Kelley, D., C. Brush, P. Greene, M. Herrington, A. Ali & P. Kew (2015). Special Report: Women's Entrepreneurship. London: Global Entrepreneurship Monitor. Retrieved from <http://www.gemconsortium.org/report/49281>

Lerner, M. and Almor, T. (2002), "Relationships among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures", *Journal of Small Business Management*, Vol. 40 No. 2, pp. 109-25.

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

Machado, H. V., St-Cyr, L., Mione, A., & Alves, M. C. M. (2003). O processo de criação de empresas por mulheres. *RAE eletrônica*, 2.

Machado, H. P. V., Gazola, S., FABRICIO, J. D. S., & Anez, M. E. M. (2016). Mulheres Empreendedoras: Razões e Dificuldades para Criação de Empresas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17, 15-38.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, Sept. 2000.

McClelland, D. C. (1961) A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 16, n. 2, pp. 91-111

[Mitchelmore, S.](#) e [Rowley, J.](#) (2013), "Estratégias de crescimento e planejamento dentro das PME lideradas por mulheres", *Management Decision*, Vol. 51 No. 1, pp. 83-96.

Nassif, V. M. J., Andreassi, T., & Simões, F. (2011). Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores?. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 8(3), 33-54.

Ruas, R. (2000). Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional, In: Fleury, M.T.L. e Oliveira JR. M.M.(org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.

Santandreu-Mascarell, C., Garzon, D., & Knorr, H. (2013). Entrepreneurial and innovative competences, are they the same? *Management Decision*, 51(5), 1084–1095. doi:10.1108/MD-11-2012-0792

SEBRAE (2019). **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](https://datasebrae.com.br/wpcontent/uploads/2019/03/Empreendedorismo-Feminino-no-Brasil-2019_v5.pdf)>. Acesso em 02 de agosto de 2022

Silveira, A., & Gouvêa, A. B. C. T. (2008). Empreendedorismo feminino: mulheres gerentes de empresas. *Revista de Administração Faces Journal*, 7(3):124-138.

Snell, R., & Lau, A. (1994). Exploring local competences salient for expanding small businesses. *Journal of Management Development*.

Strobino, M. R. D. C., & Teixeira, R. M. (2014). 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)*, 49, 59-76.

Tittel, A., & Terzidis, O. (2020). Entrepreneurial competences revised: developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences. *Entrepreneurship Education*, 3(1), 1-35.

Winkler, C. A. G., & Medeiros, J. (2011). Dificuldades do papel empreendedor desempenhado por mulheres. *Caderno de Administração*, 19(2), 69-76.