



# NEM TUDO SÃO FLORES: OS DESAFIOS DE UMA EMPREENDEDORA NO RAMO DE JARDINAGEM E PAISAGISMO

IT'S NOT ALL FLOWERS: THE CHALLENGES OF AN ENTREPRENEUR IN THE GARDENING AND LANDSCAPING BUSINESS

NO TODO SON FLORES: LOS DESAFÍOS DE UN EMPRENDEDOR EN EL NEGOCIO DE LA JARDINERÍA Y EL PAISAJISMO

## RESUMO

**Dilema:** Após enfrentar diversos desafios em sua trajetória, uma empreendedora vive um dilema em relação ao futuro do seu negócio: deve incentivar a filha a assumir a liderança ou seria melhor encerrar as atividades?

**Objetivo educacional:** Propiciar uma reflexão sobre os desafios que as mulheres enfrentam ao empreender e o papel das competências empreendedoras na sua superação.

**Contextualização:** O caso narra a trajetória empreendedora de Ana, uma mãe que, diante de limitadas oportunidades em sua área de formação, decide empreender ao lado do marido. Inicialmente atuando na área administrativa, Ana logo descobre sua verdadeira paixão e talento no ramo de jardinagem e paisagismo, no qual conquista uma clientela fiel. Entretanto, o que ela não esperava, é que junto de uma separação conturbada, precisaria enfrentar diversas dificuldades ao assumir a liderança do negócio. Para ela, ser mulher empreendedora tornou-se um desafio, que, atualmente, sua filha se interessa por viver.

**Tema principal:** Barreiras ao empreendedorismo feminino.

**Público:** Estudantes de graduação ou cursos de pós-graduação na área de administração, bem como cursos que possuam o empreendedorismo feminino enquanto tema.

**Originalidade/valor:** O caso possibilita a compreensão de conceitos de desenvolvimento de competências empreendedoras dentro do contexto do empreendedorismo feminino.

**Palavras-chave:** Competências empreendedoras. Empreendedorismo. Empreendedorismo feminino.

Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

Doutor

Universidade do Estado de Santa Catarina - Brasil

[everton.cancellier@gmail.com](mailto:everton.cancellier@gmail.com)

Mariana Laporta Barbosa

Doutoranda

Universidade do Estado de Santa Catarina - Brasil

[mariana.laporta@hotmail.com](mailto:mariana.laporta@hotmail.com)

---

**Submetido em:** 15/09/2023

**Aprovado em:** 30/11/2023

**Citar como:** Cancellier, E. L. P. L., & Barbosa, M. L. (2023). Nem tudo são flores: os desafios de uma empreendedora no ramo de jardinagem e paisagismo. *Revista Alcance (online)*, 30(2), 120-133. Doi: [https://doi.org/10.14210/alcance.v30n2\(maio/ago\).120-133](https://doi.org/10.14210/alcance.v30n2(maio/ago).120-133)





## ABSTRACT

**Dilemma:** After facing several challenges in her career, an entrepreneur lives a dilemma regarding the future of her business: should encourage your daughter to take the lead or would it be better to end the activities?

**Educational objective:** Provide a reflection on the challenges that women face when entrepreneurship and the role of entrepreneurial skills in overcoming them.

**Contextualization:** The case narrates the entrepreneurial trajectory of Ana, a mother who, faced with limited opportunities in her field of study, decides to undertake alongside her husband. Initially working in the administrative area, Ana soon discovers her true passion and talent in the field of gardening and landscaping, where she builds a loyal clientele. However, what she did not expect is that, amid a tumultuous separation, she would need to confront various challenges in taking over the leadership of the business. For her, being an entrepreneurial woman has become a challenge that her daughter is currently interested in living.

**Main topic:** Barriers to female entrepreneurship.

**Audience:** Undergraduate students or postgraduate courses in the area of administration, as well as courses that have female entrepreneurship as a theme.

**Originality/value:** The case enables the understanding of concepts of developing entrepreneurial skills within the context of female entrepreneurship.

**Keywords:** Entrepreneurial competencies. Entrepreneurship. Female entrepreneurship.

## RESUMEN

**Dilema:** Después de enfrentar varios desafíos en la su trayectoria, una emprendedora vive un dilema respecto al futuro de su negocio: ¿debe alentar a su hija a tomar el liderazgo o sería mejor cerrar actividades?

**Objetivo educativo:** Proporcionar una reflexión sobre los desafíos que enfrentan las mujeres cuando emprenden y el papel de las habilidades emprendedoras para superarlos.

**Contextualización:** El caso narra la trayectoria empresarial de Ana, una madre que, frente a oportunidades limitadas en su área de entrenamiento, decide emprender con su esposo. Inicialmente trabajando en el área administrativa, Ana pronto descubre su verdadera pasión y talento en el campo de la jardinería y el paisajismo, donde gana una

clientela fiel. Sin embargo, lo que no esperaba es que, junto con una separación problemática, necesitaría enfrentar varias dificultades para tomar el liderazgo del negocio. Para ella, ser una mujer emprendedora se ha convertido en un desafío que su hija está actualmente interesada en vivir.

**Tema principal:** Barreras al emprendimiento femenino.

**Público:** Estudiantes de pregrado o posgrados en el área de administración, así como cursos que tengan como temática el emprendimiento femenino.

**Originalidad/valor:** El caso permite comprender conceptos de desarrollo de habilidades emprendedoras en el contexto del emprendimiento femenino.

**Palabras llave:** Competencias empresariales. Emprendimiento. Emprendimiento femenino.

## INTRODUÇÃO

Ana sabe que não é mais jovem. Independente de quantos procedimentos estéticos o mercado ofereça, seu corpo já demonstra as dores dos 23 anos de trabalho no ramo da jardinagem. Ao se levantar, como de costume, às 5h30, sentiu um incômodo no seu ombro, possivelmente relacionado ao diagnóstico esclerose lateral amiotrófica que havia recebido. Responsável pelo falecimento de sua mãe, essa doença, que acarreta paralisia motora progressiva, vinha tirando o sono de Ana, literalmente.

Enquanto tomava café, naquela manhã que mal havia nascido, ela observava uma foto afixada na parede, se lembrando perfeitamente daquele registro. Era julho de 1990, o dia estava chuvoso, mas nem isso tirava a animação da jovem Ana, que receberia o seu diploma naquela noite. Ao ver aqueles olhos brilhantes, cheios de sonhos, ela pensa consigo mesma: “essa menina não fazia ideia do que iria viver”.

Uma notificação no seu celular a retira das lembranças, trazendo-a para o momento atual: é uma empreendedora de 53 anos atrasada para o trabalho. A mensagem que havia recebido era de sua filha, Bianca, que contava sobre as expressões de surpresa que as pessoas faziam ao vê-la realizando a manutenção de um jardim. Lembrando de quando começou a



trabalhar, sendo a única mulher nos serviços, sua cabeça remoía uma questão que andava lhe atormentando ultimamente: devo passar a liderança da empresa para Bianca ou encerrar as atividades?

## **NASCE UMA MÃE**

Há 32 anos, Ana dava início à carreira dos seus sonhos. Ao olhar para o pátio lotado de crianças correndo, ela se sentia completa, exatamente no lugar em que sempre quis estar. Após se formar no curso de Educação Física, em uma das melhores Universidades da América Latina, ela havia sido selecionada para lecionar na escola em que sempre quis trabalhar. Com uma ótima remuneração, ela havia decidido dar o próximo grande passo: sair da casa dos pais e ir morar junto do seu namorado, Thiago, estudante de Agronomia.

Filho de pequenos produtores rurais, que o incentivaram a seguir a mesma profissão, Thiago começou a empreender ainda durante a graduação. Sua primeira ideia, de investir em agricultura sem agrotóxicos, saiu do papel quando, juntamente com Ana, encontraram um sítio ideal para moradia e plantio. Apesar do lindo lugar, o sonho de morarem juntos durou pouco tempo, pois um ano depois, Ana descobriu que estava grávida do seu primeiro filho, retornando à casa de seus pais. O apoio familiar era essencial, já que um mês depois do parto, para não perder o emprego, Ana retornou às salas de aula, deixando o pequeno sob o cuidado dos avós.

Recém-formado, Thiago começava um novo negócio, desta vez focado em jardinagem e paisagismo. Na mesma época, quando o filho do casal completava três anos, Ana descobriu que estava novamente grávida, de uma menina, que se chamaria Bianca. Logo, ela percebeu que a situação seria insustentável. Se voltasse ao trabalho, seus pais, cada vez mais idosos, teriam que cuidar não apenas de uma, mas de duas crianças pequenas, enquanto ela e Thiago passavam o dia trabalhando. Já havia perdido momentos especiais do seu primeiro filho, e não queria desperdiçar a segunda chance que enxergava em Bianca.

Após conversar com Thiago, ambos

concordaram que era preciso mudar. A primeira mudança partiu de Ana, que dirigiu até a escola, em que trabalhou durante seis anos, para pedir demissão. Estava determinada a ficar um tempo cuidando dos filhos e da casa, sendo que essa última foi a segunda mudança empreendida. Indo para um bairro distante de seus pais, Ana começou a montar a casa, onde, sem saber, viveria os próximos 15 anos de sua vida.

## **NASCE UMA EMPREENDEDORA**

Quando Bianca completou três anos de idade, Ana decidiu que voltaria a trabalhar. Todas as tardes, enquanto seus filhos estavam na escola, ela passava horas procurando vagas para atuar em escolas. As ofertas eram poucas e os requisitos haviam aumentado desde que ela havia se formado. Um dia, enquanto levava Thiago até o seu próximo cliente, comentou com ele sobre o desejo de voltar ao trabalho, ao que ele respondeu, distraidamente:

— Por que você não vem me ajudar? Pode trabalhar comigo.

— Como te ajudar? Eu não sei nada de jardinagem, nem de negócios!

— Começa fazendo os orçamentos, as compras e encomendas dos materiais. Não tenho tempo para isso.

A curiosidade sempre foi uma característica de Ana. Interessada em saber mais do trabalho realizado pelo marido, ela aceitou a proposta e passou a dividir as tardes entre ligações, anotações, cálculos e compras. Inicialmente, foi até as lojas em que Thiago costumava comprar os materiais, se apresentou e negociou descontos para pessoas jurídicas. Enquanto saía de uma das floriculturas, ela avistou um caminhão de São Paulo, que descarregava flores no estabelecimento. Foi até o homem que realizava o serviço e perguntou se seria possível disponibilizar um contato. Ele, muito simpático, deu-lhe o cartão de visitas da empresa, afirmando que ela precisaria ligar para obter informações. Era uma distribuidora que trazia, semanalmente, itens de jardinagem da capital paulista pela metade do preço que eles pagavam. Conversando com o comercial, Ana passou a incluir os pedidos de Thiago nas viagens



realizadas pela empresa. A economia era visível.

Enquanto ela seguia realizando as encomendas, a empresa do marido havia conquistado três novos clientes, hotéis que exigiam manutenções diárias em seus jardins, coisa que ele e Carlos, seu único funcionário, já não conseguiam atender. Assim, um ano após começar os orçamentos, Ana recebeu um novo convite de Thiago:

— Você pode me ajudar nas manutenções?

Apesar de ainda não se sentir segura para realizar esses serviços, ela decidiu que gostaria de dar um passo adiante. No dia seguinte, passou a acompanhá-lo na execução dos projetos e ficou encantada com o que via. A transformação daquilo que estava no papel em realidade a deixava fascinada. Observando a montagem de um jardim, esquecia-se de tudo que estava ao seu redor, ignorando o sol escaldante, os olhares intrigados e os comentários depreciativos dos homens que ali trabalhavam. Ela sabia que sua presença causava estranheza, afinal, o marido nunca havia contratado uma mulher.

Em suas primeiras visitas, contentava-se em auxiliar Thiago em coisas simples, como cortar os sacos de terra, tirar as plantas das embalagens e alcançar as ferramentas. Depois, interessada em aprender, passou a perguntar para ele o nome de cada planta que avistava, e a caminhar nas ruas para observar as que ficavam no sol e as que ficavam na sombra. Logo começou a se sentir mais confiante para realizar as suas primeiras manutenções, que envolviam as atividades de regar, trocar e limpar as plantas.

## NASCEM DESAFIOS

Embora chegassem juntos para os trabalhos, Ana e Thiago mal se viam. Na correria para terminar as atividades e seguirem até o próximo cliente, cada um executava o seu estilo de jardinagem. Acostumado com trabalhos pesados e sem paciência para pequenos detalhes, Thiago era o oposto da esposa, que gostava de ver as flores bem de perto, com atenção. Assim, logo os primeiros conflitos começaram a surgir entre os dois. Um dia, enquanto dirigia de volta para casa e escutava Ana fazer as clássicas perguntas sobre plantas, ele bruscamente cortou o assunto

e comentou:

— Precisava demorar tanto só para regar algumas plantas?

— Eu não só reguei, como identifiquei uma doença nelas.

— Nós não somos pagos para identificar doenças.

— Mas se eu não visse, o cliente perderia outras plantas. Eu precisava avisar!

— Melhor para nós, não? Assim ele nos chamaria novamente.

— Não! Assim ele vai odiar o nosso trabalho! Precisamos olhar para as plantas com atenção, Thiago.

— Isso é coisa de mulherzinha. Não consigo ficar só olhando, quando ainda tenho que plantar outras. O tempo não para, Ana.

— Então, vamos ter que nos dividir. Não dá para você ficar sempre me apressando.

— Eu concordo. Não dá para você ficar sempre me atrasando.

A partir daquela conversa, ambos concordaram em não ir mais juntos para os trabalhos. Responsável pelas manutenções, Ana regava as flores, escolhia os vasos, trocava as mortas, identificava e tratava doenças, além de muitas outras funções que lhe exigiam atenção aos detalhes. Enquanto isso, Thiago era encarregado de executar as obras, que envolviam atividades de nivelamento do solo, plantio e transplante de grandes árvores, instalação de sistemas de irrigação, além de podas e cortes de vegetações.

Pouco tempo após Ana iniciar nas manutenções, Thiago conseguiu um emprego com carteira assinada em uma empresa atacadista de flores, localizada em outra cidade. Ele sabia que Ana não ficaria nada satisfeita com o seu afastamento do negócio e, por isso, deixou para contar a notícia próximo de sua partida, tentando tranquilizá-la:

— Vai dar tudo certo, eu posso te ajudar.

— Mas eu não sei nada sobre jardins, Thiago! — exclamava Ana — Eu não sou formada em agronomia ou qualquer outro curso da área.

— Mas vai me perguntando e eu vou te



respondendo. Fica tranquila.

O problema é que as respostas não chegavam na mesma velocidade dos questionamentos. Naquela época, ambos não possuíam celulares, que possibilitassem o envio de fotos rapidamente. Dessa forma, não havia ninguém para ajudar Ana quando um cliente perguntava uma informação, como a quantidade de plantas que seriam necessárias. Querendo se aperfeiçoar, ela pedia para Thiago, nos finais de semana em que vinha para a cidade, ir com ela até os locais em que trabalhava, para tirar todas as dúvidas.

Ainda pequena, Bianca acordava cedo e pedia para acompanhar a mãe em seus trabalhos. Enquanto o irmão ficava sob os cuidados de uma babá, ela chegava nas manutenções de mãos dadas com a mãe, carregando uma mochila cheia de atividades da escola. O primeiro destino, todos os dias, era um grande *shopping*. Durante o trabalho de sua mãe, Bianca ficava sentada nos bancos do estabelecimento, onde frequentemente acabava adormecendo, sob os olhares atentos dos seguranças. Conhecidos de Ana, os funcionários do *shopping* cuidavam para que a menininha pudesse brincar e descansar sem sair do local. Perto do meio-dia, quando já havia realizado outros trabalhos, Ana ia até sua casa para almoçar junto dos filhos, levando-os para a escola antes de se dirigir aos próximos clientes.

No ano em que Thiago esteve fora da cidade, a procura pela empresa cresceu. Nesse período, Ana cuidava dos jardins de três grandes hotéis, um *shopping*, um clube e um condomínio, além de executar obras em que era solicitada. A procura pelas manutenções ocorria a partir da indicação de outros clientes, que ressaltavam o cuidado do serviço executado. Entretanto, ela não estava sozinha. Além de trabalhar com Carlos, Ana coordenava, quando havia obras, equipes inteiras formadas por homens, indicados por Thiago. Não era uma atividade fácil. Apesar de terem trabalhado bem com o seu marido, muitos dos contratados temporariamente não acatavam as ordens de Ana, que se sentia frustrada com a situação.

## A SEPARAÇÃO

Com o retorno de Thiago, o casal voltou para a sua rotina. Enquanto Ana, juntamente de Carlos, realizava as manutenções, o marido reassumiu as execuções de obras, formando as equipes temporárias. Entretanto, pouco tempo depois, Thiago recebeu uma nova oportunidade de trabalho. A vaga, em uma grande empresa, oferecia um ótimo salário, mas possuía um detalhe: era do outro lado do país. Apesar da distância, apoiado por Ana, ele decidiu que não perderia a oportunidade. Iria trabalhar, juntar uma boa quantia de dinheiro e retornar para investir no seu negócio. Porém, nunca houve um retorno.

Os milhares de quilômetros de distância que separavam Ana e Thiago tornaram-se grandes demais, insuportáveis para serem administrados. Com novas demandas, por ter assumido o controle da empresa, ela não conseguia folgas para visitar o marido, que, aos poucos, foi deixando de visitar a família. Assim, um ano após a mudança de Thiago, ambos concordaram em iniciar o processo de separação.

Exausta física e emocionalmente, Ana decidiu que precisava de mais um funcionário para lhe ajudar na empresa. Foi nessa época que ela começou uma verdadeira jornada em busca de um novo empregado. O primeiro contratado parecia excelente, até duas semanas após o seu início na empresa. Foram 14 dias que separaram alguém proativo, que executava bem o trabalho, de alguém que não queria ajudar, ignorando todas as ordens dadas por Ana. Cansada de assumir as funções do homem, o qual remunerava, ela foi questioná-lo sobre o serviço. Com um tom de ameaça, o novato respondeu:

— Eu quero ser demitido. Se a senhora não me demitir eu vou começar a aprontar.

Consternada com aquela afirmação, que havia sido proferida com grosseria, ela procurou Carlos para questionar os motivos que fariam alguém querer ser demitido. Foi assim que Ana descobriu que algumas pessoas, ao serem contratadas com carteira assinada, buscam a demissão como forma de receber o FGTS e o seguro-desemprego. Era perturbador pensar que alguém agiria assim de propósito. Ana nunca tinha imaginado liderar um negócio, e muito menos



viver uma situação como essa. Se optasse por não demitir o funcionário, sabia que viveria uma guerra declarada. O homem não se importava em faltar, se atrasar ou negligenciar as ordens, recusando a proposta de acordo oferecida.

Depois de demitir o funcionário que havia lhe ameaçado, Ana buscou e contratou um senhor, que anteriormente havia trabalhado com Thiago. Com base nas recomendações que possuía, ela acreditou que este poderia ser o funcionário que tanto precisava, mas o homem logo se demonstrou pouco interessado em cooperar. Porém, não foi Ana quem notou tal indisposição. Um dia, ao chegar cedo no *shopping*, um dos seguranças lhe chamou para falar:

— Não quero me meter nos seus negócios, dona Ana, mas o seu novo funcionário não sai da sala de descanso. Nunca vejo ele nos jardins! Além disso, o meu colega disse que o viu indo embora umas 16 horas. Ele não tinha que bater o ponto às 17 horas?

Eram muitas informações para assimilar. Teria sido displicente ao confiar no trabalho do homem, sem fiscalizar? A culpa, por não ter ficado perto, lhe consumia. Ao mesmo tempo, lembrava-se que suas tardes eram marcadas por trabalhos em outros estabelecimentos. Não tinha como se dividir e também estar no *shopping*. Inclusive, não era por este motivo que havia contratado o funcionário? Se fosse verdade, precisava encarar o desrespeito e demitir o homem. Para comprovar o descaso, ela apareceu, de surpresa, no *shopping*. Foi assim que encontrou o funcionário dormindo no serviço e saindo antes do horário. Novamente, sentia-se desapontada por ter confiado em alguém.

Uma semana depois, um novo homem apareceu interessado na vaga. Diferentemente do último, este parecia trabalhar bem, ser a escolha certa. Um dia, quando estava próximo do horário de ir para casa, Ana voltou para avaliar o trabalho que estava sendo realizado. Dera as instruções naquela manhã: instalar sistemas de irrigação específicos para as necessidades do cliente. Aproximando-se do canteiro, ela se abaixou para ver de perto as instalações que estavam quase no fim. Observando em silêncio, sentiu a presença de mais alguém no ambiente, que imaginou ser um dos seus funcionários. Naquele momento, o

novato agachou-se perto de Ana, perguntando-lhe enquanto passava a mão na sua perna:

— O que achou do meu serviço, patroa?

Levantando-se bruscamente, Ana saiu em direção ao carro, dirigindo sem rumo, constrangida com a situação. No dia seguinte, não apareceu em nenhum trabalho. Pediu para que Carlos a substituísse e avisasse ao novato que estava demitido. Naquele dia, se sentiu fraca por não ter conseguido encarar pessoalmente a situação. Sentia inveja de Thiago, que durante anos montou equipes com uma enorme facilidade. Nunca havia escutado falar de problemas nas suas contratações. O problema só podia ser ela. Deveria abdicar da liderança e deixar a empresa com Carlos? Talvez desistir de empreender fosse a melhor opção. Diversas possibilidades passaram por sua cabeça naquele dia, mas ela sabia que precisava voltar, afinal, a renda da família dependia daquele negócio.

Após o processo de separação ser concluído, Ana decidiu que era hora de pisar no freio. Voltou para onde tudo havia começado: a casa de seus pais. Sua mãe era bastante ativa, mas sofria de uma doença silenciosa, a esclerose lateral amiotrófica. Em silêncio também se desenvolvia a doença de seu pai, o Alzheimer, que se apresentava na fase inicial. Se quisesse auxiliar quem lhe auxiliou no início da carreira, Ana sabia que seria preciso mais do que simplesmente dividir um teto. O trabalho consumia as suas manhãs, tardes e até algumas madrugadas, quando realizava trabalhos antes dos clientes chegarem.

Apesar de ter perdido comemorações de Natal e *Réveillon* em família, por conta do trabalho, a gota d'água para que realizasse uma grande mudança foi outra situação. Em dezembro de 2015, Ana decidiu que pediria um aumento ao renovar o contrato com um hotel de luxo. Eram R\$200,00 que cobririam os custos de deslocamento e de produtos que haviam subido consideravelmente, entretanto, a proposta não foi aceita. Por ter prestado serviço durante 15 anos ao hotel, Ana sentia-se traída. Sabia que o dono era amigo de seu ex-marido, aceitando, durante diversos anos, aumentos negociados por ele.

Temendo tomar decisões impulsivas, que



pudessem prejudicar o futuro de seus filhos, Ana passou dias realizando contas para calcular os riscos que corria. Se rescindisse o contrato com o hotel e com mais três manutenções que exigiam um grande deslocamento, deixaria de ganhar R\$1.000,00 por mês. Com menos trabalhos, não precisaria mais contratar um novo funcionário, porém R\$1.000,00 era um valor significativo em sua vida. Por isso, ela sabia que além do *shopping*, precisaria encontrar novos clientes. Não tinha certeza se conseguiria, mas decidiu arriscar. Pouco tempo depois, o seu trabalho chamou a atenção de um proprietário de cafeterias, que a contratou para realizar, periodicamente, algumas manutenções. Assim, com pequenos serviços, ela conseguiu compensar o valor que havia renunciado.

## O FUTURO DA EMPRESA

Era um dia frio de julho quando Ana foi chamada para uma reunião com a gerência do *shopping*. Por lá, a fofocase espalhava rapidamente entre os funcionários e as especulações não eram boas para o seu negócio. Dizia-se que o gerente queria realizar grandes mudanças na fachada até o próximo verão, e o que Ana mais desejava é que essas não tivessem relação com o jardim. Poderia ser a cor do prédio, a logo, ou até as portas. Sentia que talvez estivesse se preocupando à toa, até que chegou o dia da fatídica reunião.

Logo ao entrar na sala de reuniões, Ana se deparou com uma imagem de uma parede cheia de plantas, mas não era qualquer parede, mas sim a fachada do *shopping*. O projeto foi apresentado por um empreendedor do ramo de paisagismo, que durante 1h30 mostrou imagens, falou sobre o seu trabalho e tirou dúvidas dos presentes. Uma dessas dúvidas foi de Ana, que desconfiada do serviço, perguntou:

— Como eu trabalho com as plantas do *shopping*, gostaria de saber a respeito da manutenção dessa parede. Como eu posso contribuir com o projeto?

— Você não precisa se preocupar — disse o empreendedor, sorrindo. — A parede possui um sistema de irrigação automatizado. Nós iremos plantar as mudas e, em janeiro, tudo estará verde, pronto para receber os turistas.

Incomodada com a resposta e com os sorrisos de satisfação expressos pela gerência, Ana levantou o dedo novamente e disse:

— Não quero que pareça que eu estou duvidando disso, mas acho pouco provável que não seja necessária uma manutenção.

— Na verdade, até será necessária, mas apenas uma vez por mês, coisa simples, — disse o empreendedor — que você pode mandar o seu funcionário fazer.

Respirando fundo e engolindo a vontade de responder, Ana deixou a sua resposta passar. Não ganharia nada com aquilo, talvez até perdesse. Era perceptível que a gerência estava encantada com o projeto e não para menos. O empreendedor era um ótimo vendedor, o preço era bom e as facilidades soavam perfeitamente em seus ouvidos. Ao final da reunião, Ana aproximou-se do gerente, com que possuía um ótimo relacionamento e falou:

— Desculpa se não pareci entusiasmada com o projeto, mas realmente achei estranho.

— Não se preocupe, Ana, eu te conheço há anos. Sei que você se preocupa com o nosso jardim, mas essa novidade virá para deixar o nosso *shopping* ainda mais bonito! Não vejo o que pode dar errado.

— Essa é a questão. Eu, infelizmente, vejo.

— Como assim?

— Não faz sentido eu trabalhar apenas uma vez por mês na parede. Sabe aquele pequeno canteiro ali na frente? Toda semana a gente tem que cuidar, porque dá mato e é preciso limpar.

— Eu sei, Ana, por isso mesmo aprovamos esse projeto, porque ele não te sobrecarrega ainda mais — disse o gerente sorrindo, gentilmente. — Você ouviu o que o moço disse, são sistemas modernos, que inclusive usam água da chuva! Mais alguma questão te incomoda?

— Na verdade, sim. Eu não entendo nada de paredes verdes, mas trabalho há 20 anos com plantas, e acredito que elas se comportem igual no chão ou no ar. Se você plantar, no mesmo lugar, uma planta de sol e uma sombra, como mostra o projeto, uma das duas vai morrer.

— Você está sendo muito negativa, Ana!



O projeto foi validado pelo nosso arquiteto e se tivesse algo errado, ele teria dito — disse o gerente, se dirigindo para falar com outra pessoa.

Ana decidiu que não tocaria mais no assunto. Estava cansada de falar e não ser escutada. Um mês depois, a empresa contratada começou a instalação da parede, que só foi finalizada em dezembro, quando o *shopping* iniciava a temporada. Quarenta dias após o plantio das mudas, os primeiros erros já podiam ser vistos. Algumas plantas cresceram, mas metade não conseguiu se desenvolver, formando algumas falhas. Ao ver que os dias se passavam e nada era feito, Ana decidiu começar uma manutenção corretiva. Sem o auxílio da empresa contratada, ela e Carlos trocaram as plantas mortas, realizaram a poda e aplicaram produtos para evitar as doenças, que já apareciam.

Como Ana havia previsto, a parede verde entrou nos seus serviços diários. Entretanto, o que ela não esperava, é que seria muito mais do que apenas uma parede. Isso porque um ano após a instalação, o paisagista responsável voltou ao *shopping* para realizar fotos do trabalho. Ao ver o resultado, ele logo notou que havia mudanças em relação ao projeto, e procurou Ana para saber como foram feitas as manutenções. Ao explicar o que ela e Carlos vinham fazendo, Ana notou que o paisagista ficou admirado com o trabalho, e lhe ofereceu os seus serviços caso precisasse. Grato pela correção feita, o empreendedor adicionou o número de Ana aos seus contatos, prometendo-lhe enviar novos serviços. Assim, o que era apenas uma manutenção, se tornou um dos principais serviços da empresa. Sempre que um cliente precisava de ajustes em seus jardins verticais, algo comum, o empreendedor responsável pelas instalações recomendava a empresa de Ana, que não negava nenhum serviço.

Na mesma época, Bianca seguia os passos do pai e se tornava engenheira agrônoma. Apesar da felicidade inicial, ela logo se frustrou, pois mesmo com o diploma em mãos, não encontrava um emprego que lhe agradasse. Por ter frequentado muitos jardins quando era criança, ela já conhecia o trabalho que era realizado pela mãe, bem como muitos dos clientes. Foi então que decidiu ajudar no negócio da família. Como Ana, começou realizando serviços simples, que

demandavam pouco conhecimento técnico, aperfeiçoando-se a partir das dicas da mãe. Eram dezenas de mensagens com fotos e perguntas como “qual planta é essa?”, “posso colocar essa planta no sol?”, “o que são essas manchas?”, entre outras. Assim, a menina de 23 anos foi aprendendo e gostando cada vez mais do negócio da família, decidindo, então, se matricular em uma pós-graduação em paisagismo.

O que Bianca não sabia, é que a sua profissionalização vinha preocupando Ana. Enquanto profissional, Ana adorava trabalhar com Bianca, mas como mãe, odiava ver a filha realizar um trabalho tão árduo. Não era aquele futuro que desejava para a sua caçula. Já havia vivenciado o empreendedorismo por mais de 20 anos, e sabia bem as dificuldades naquele ramo. Sentia que sua filha, que se dedicava tanto aos estudos, merecia mais do que a empresa poderia oferecer. Porém, essa não é a mesma visão de Bianca.

Interessada em seguir com o negócio da família, a filha não se preocupa com as funções que precisa desempenhar ou com o salário que recebe, mas sim com a saúde de sua mãe. Diagnosticada com esclerose lateral amiotrófica e responsável pelos cuidados do pai, Ana vem se afastando cada vez mais das manutenções e se concentrando nas funções administrativas da empresa. Já faz alguns anos que ela está considerando a possibilidade de se aposentar, que cada vez se torna mais real. Entretanto, Ana está plenamente ciente de que essa decisão implica em enfrentar não apenas um, mas dois enormes desafios: o futuro da empresa e o futuro de sua filha. O dilema de Ana transcende as meras preocupações com a continuidade do negócio, incorporando o receio profundo de que Bianca possa vivenciar os mesmos desafios que a mãe enfrentou ao longo de sua trajetória empreendedora. Assim, a dúvida persiste. Deve encerrar as atividades ou apoiar Bianca na sucessão do negócio?

## NOTAS DE ENSINO

### Objetivos educacionais

A história do caso de ensino propicia a reflexão e a discussão acerca de determinados



conteúdos relacionados ao empreendedorismo, dentre os quais:

- 1) Barreiras ao empreendedorismo feminino;
- 2) Competências empreendedoras.

Recomenda-se a sua aplicação, enquanto ferramenta auxiliar de ensino, para estudantes de graduação ou cursos de pós-graduação na área de administração, principalmente nas disciplinas relacionadas a empreendedorismo. Além disso, pode ser utilizado em cursos que possuam o empreendedorismo feminino enquanto tema.

### Fontes de dados

O caso é baseado em uma história real, inspirado em experiências vividas por uma empreendedora do ramo de jardinagem e paisagismo. Entretanto, visando a facilitar a narrativa e o debate em torno dos objetivos educacionais propostos, também foram elaborados ou adaptados alguns incidentes apresentados.

Os dados usados para a elaboração do caso foram coletados a partir de uma entrevista semiestruturada realizada em abril de 2023 com a empreendedora. Com o objetivo de reconstituir a sua trajetória e registrar os fatos ocorridos em ordem cronológica, a entrevista foi gravada com a devida anuência, sendo que o nome da empresa e dos personagens citados no texto foram alterados para preservar a identidade do caso analisado.

### Plano de aula

A compreensão do caso precisa estar embasada em conceitos previamente apresentados em sala de aula, no decorrer da disciplina, como as tipologias de competências empreendedoras e as barreiras ao empreendedorismo feminino.

Para que os alunos se familiarizem com a história, recomenda-se que o caso seja disponibilizado com uma semana de antecedência em relação à atividade a ser desenvolvida em sala de aula, solicitando-lhes que respondam às questões individualmente e enviem para o

professor analisar. Dessa forma, o professor terá acesso ao entendimento individual e as compreensões construídas de forma coletiva.

Sugere-se a utilização deste caso em uma sessão de aproximadamente 90 minutos. A partir da leitura e estudo prévios ao debate coletivo, essa poderá ser executada de acordo com as etapas abaixo:

- 1) Início da aula e divisão da turma em pequenos grupos, de até 4 alunos (5 minutos).
- 2) Análise e discussão do caso, das questões propostas e das respostas de cada um em pequenos grupos (40 minutos).
- 3) Debate do caso no grande grupo, partilhando as discussões e reflexões geradas (40 minutos).
- 4) Encerramento pelo professor, que poderá, de forma opcional, registrar no quadro os pontos de concordância dos grupos e as ideias mais originais (5 minutos).

Além da avaliação individual, recomenda-se que o professor circule entre os grupos formados para observar as interações e a capacidade de argumentação dos alunos. Nesse sentido, é importante que os alunos baseiem os seus comentários nos conceitos previamente discutidos na disciplina, relacionando-os com as evidências encontradas no caso.

### Questões para Discussão

**1)** Quais barreiras ao empreendedorismo feminino podem ser identificadas no caso? Mostre evidências das barreiras ao longo da trajetória de Ana.

Ao analisar as barreiras ao empreendedorismo de homens e mulheres, Gorji e Rahimian (2011) identificaram que os negócios desenvolvidos por mulheres apresentam algumas características particulares, ou seja, desafios adicionais que podem impedir ou interromper o progresso e o sucesso das mulheres empreendedoras.

Divididas em três grupos, individuais, organizacionais e ambientais, as principais



barreiras ao empreendedorismo feminino incluem questões como a conciliação entre trabalho e família, os estereótipos de gênero, o acesso limitado a recursos financeiros, a falta de redes de apoio, e a indisposição aos riscos de um negócio (Buaride *et al.*, 2022). Como aponta o estudo de Davis e Abdiyeva (2012), o fato de ser mulher, por si só, já é uma barreira ao empreendedorismo.

Relacionadas a fatores pessoais, as barreiras individuais podem ser subdivididas em três categorias: questões psicológicas, questões familiares e questões educacionais. No aspecto psicológico, as barreiras ao empreendedorismo feminino estão relacionadas a fatores internos, como insegurança, falta de autoconfiança, medo do fracasso e aversão ao risco (Davis & Abdiyeva, 2012). A falta de confiança em si mesma e a baixa autoestima podem levar a hesitações na tomada de decisões, já o medo de falhar e a aversão ao risco costumam inibir as pessoas de buscarem oportunidades de crescimento, se caracterizando pela falta de iniciativa.

No contexto familiar, as barreiras surgem quando os empreendedores precisam equilibrar suas responsabilidades familiares com as demandas do negócio. Apesar de também serem encontradas em negócios gerenciados por homens, Gorji e Rahimian (2011) afirmam que essas barreiras são ainda maiores para as mulheres, pois elas enfrentam expectativas sociais tradicionais em relação ao seu papel na família, que podem entrar em conflito com as ambições empreendedoras. Nesse sentido, uma barreira significativa é a falta de apoio familiar, caracterizada pela ausência de compreensão, encorajamento e suporte emocional. Essa falta de apoio, especialmente de parceiros e familiares próximos, pode sobrecarregar e desmotivar as mulheres, dificultando o seu progresso no empreendedorismo (Buaride *et al.*, 2022).

As expectativas sociais também podem influenciar a forma como as mulheres são encorajadas ou desencorajadas a buscarem educação empreendedora. Estudos, como o de Davis e Abdiyeva (2012), destacam que as mulheres frequentemente enfrentam obstáculos ou dificuldades no acesso à educação e no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades

empreendedoras. Isso inclui conhecimentos financeiros, de *marketing*, gestão de pessoas, entre outros temas importantes para o sucesso das empreendedoras.

Relacionadas ao funcionamento e gestão do negócio, as barreiras organizacionais incluem as dificuldades no acesso a recursos financeiros, oportunidades de negócios, redes de contatos e até mesmo a relações comerciais com fornecedores e clientes (Alperstedt *et al.*, 2014). Esse acesso limitado é mais evidente no empreendedorismo feminino, pois muitas organizações possuem uma cultura interna que é dominada por valores e normas masculinas (Davis & Abdiyeva, 2012). As condições menos favoráveis na obtenção de crédito, por exemplo, são tema de diversos estudos e motivo pelo qual as mulheres tendem a priorizar a utilização de recursos próprios e empréstimos de familiares e amigos (Buaride *et al.*, 2022).

Por fim, as barreiras ambientais ao empreendedorismo são aquelas relacionadas ao contexto social, cultural e econômico em que o negócio está inserido (Gorji & Rahimian, 2011). Nesse sentido, Davis e Abdiyeva (2012) destacam os estereótipos de gênero, normas sociais e expectativas culturais que podem impor restrições às empreendedoras, como a crença sobre a adequação das mulheres para determinadas funções. Outro aspecto, investigado por Buaride *et al.* (2022), é a ausência de políticas públicas e programas específicos para apoiar o empreendedorismo feminino, o que pode criar um ambiente desfavorável para as mulheres que desejam iniciar ou desenvolver seus negócios.

Recomenda-se que os alunos demonstrem as barreiras identificadas utilizando alguns trechos mencionados no caso como embasamento de suas respostas. No Quadro 1, apresentam-se algumas sugestões.



## Quadro 1 - Evidências das barreiras ao empreendedorismo feminino

Trechos do caso	Barreira identificada
<p><i>"Embora chegassem juntos para os trabalhos, Ana e Thiago mal se viam"</i></p> <p><i>"Thiago se sentia incomodado com o tempo que Ana levava para executar os trabalhos"</i></p> <p><i>"Com novas demandas, por ter assumido o controle da empresa, ela não conseguia folgas para visitar o marido"</i></p> <p><i>"Se quisesse auxiliar quem lhe auxiliou no início da carreira, Ana sabia que seria preciso mais do que simplesmente dividir um teto. O trabalho consumia as suas manhãs, tardes e até algumas madrugadas"</i></p> <p><i>"ter perdido comemorações de Natal e Réveillon em família"</i></p> <p><i>"responsável pelos cuidados do pai, Ana vem se afastando cada vez mais das manutenções"</i></p>	Conflitos trabalho-família
<p><i>"Temendo tomar decisões impulsivas, que pudessem prejudicar o futuro de seus filhos, Ana passou dias realizando contas para calcular os riscos que corria"</i></p> <p><i>"Já faz alguns anos que ela está considerando a possibilidade de se aposentar"</i></p>	Medo do fracasso e aversão ao risco
<p><i>"Como te ajudar? Eu não sei nada de jardinagem, nem de negócios!"</i></p> <p><i>"Foi assim que Ana descobriu que algumas pessoas, ao serem contratadas com carteira assinada, buscam a demissão como forma de receber o FGTS e o seguro-desemprego"</i></p> <p><i>"Teria sido displicente ao confiar no trabalho do homem, sem fiscalizar?"</i></p> <p><i>"Ana nunca tinha imaginado liderar um negócio"</i></p>	Falta de habilidades e conhecimentos empresariais
<p><i>"Apesar de ainda não se sentir segura para realizar esses serviços"</i></p> <p><i>"Mas eu não sei nada sobre jardins, Thiago! — exclamava Ana — Eu não sou formada em agronomia ou qualquer outro curso da área"</i></p> <p><i>"O problema só podia ser ela. Deveria abdicar da liderança e deixar a empresa com Carlos? Talvez desistir de empreender fosse a melhor opção"</i></p>	Falta de autoconfiança e autoestima
<p><i>"Isso é coisa de mulherzinha"</i></p> <p><i>"Com um tom de ameaça, o novato respondeu: Eu quero ser demitido. Se a senhora não me demitir eu vou começar a aprontar"</i></p> <p><i>"o novato agachou-se perto de Ana, perguntando-lhe enquanto passava a mão na sua perna: O que achou do meu serviço, patroa?"</i></p>	Estereótipos de gênero (preconceito, machismo e assédio)

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

**2)** Como você avalia a forma como Ana superou as barreiras? Colocando-se no lugar da empreendedora, você faria algo diferente? Se sim, que outras respostas Ana poderia ter

dado? Escolha uma situação vivenciada pela empreendedora para fundamentar a sua resposta.

Sugere-se que o professor estimule os alunos a pensarem em outras respostas, além das apresentadas no caso, e que eles sejam específicos com relação à situação escolhida. Em grupos, eles podem debater entre si e comparar as ações propostas por cada um, complementando, questionando e dialogando criticamente. É importante ressaltar que não existe um modelo ideal a ser seguido e, por isso, essa questão entra no contexto particular das percepções dos alunos.

Uma das possibilidades de resposta é em relação à barreira individual gerada pela falta de habilidades e conhecimentos empresariais. Sabe-se que, de acordo com a literatura especializada, muitas mulheres acabam se lançando no empreendedorismo por falta de oportunidade no mercado ou por necessidade financeira, sem ter um preparo, de fato, para lidar com todas as questões que envolvem a liderança de um negócio.

No caso apresentado, Ana decide empreender junto ao marido, depois de enfrentar dificuldades para encontrar oportunidades de trabalho na sua área de formação. Como identificado na primeira questão, ela demonstra desconhecer algumas práticas empresariais e busca suporte com Thiago e Carlos. Outra forma de lidar com essa situação seria através de capacitação, que poderia ser obtida por meio de cursos, *workshops* ou treinamentos sobre gestão de negócios. Dessa forma, Ana poderia se familiarizar com as práticas empresariais, aprender sobre planejamento estratégico, gestão de pessoas, *marketing* e outras áreas relevantes para o sucesso do seu empreendimento.

**3)** Quais competências empreendedoras Ana desenvolveu durante a sua carreira? De forma complementar, quais competências ainda podem ser desenvolvidas?

Independente da questão de gênero, Ana precisou desenvolver algumas competências específicas para empreender. Competência pode ser definida como uma característica que engloba diferentes traços de conhecimento, habilidade e personalidade, influenciados pela experiência,



capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa (Kets de Vries, 1996).

Dentro do tema de competências empreendedoras, alguns autores têm se preocupado em criar tipologias, que possibilitam a identificação das competências necessárias ao desenvolvimento de negócios. Dentre eles, destacam-se os estudos empíricos realizados por Man e Lau (2000), que resultaram no desenvolvimento de uma categorização de competências empreendedoras em seis áreas distintas: de oportunidades, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento.

As competências de oportunidades estão relacionadas ao reconhecimento de oportunidades de negócios e podem ser divididas em três partes: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Assim, o(a) empreendedor(a) deve estar apto(a) a identificar cenários favoráveis para atingir os objetivos organizacionais e a atuar sobre as potenciais chances de negócios, avaliando e transformando-as em situações favoráveis (Hills & Laforge, 1996).

Já as competências de relacionamento são caracterizadas pela capacidade do(a) empreendedor(a) em criar e fortalecer uma imagem de confiança, boa reputação e conduta, para que possa construir e manter redes de relacionamento com parceiros efetivos e potenciais (Man & Lau, 2000). Referem-se aos relacionamentos pessoais do(a) empreendedor(a), ou seja, suas conexões com clientes, fornecedores, parceiros de negócios e outros *stakeholders* relevantes. Incluem habilidades de comunicação, negociação, resolução de conflitos, influência e persuasão de outras pessoas.

Em relação às competências conceituais, essas dizem respeito à capacidade dos empreendedores de compreender e utilizar conceitos, teorias e modelos para analisar e resolver problemas complexos (Man & Lau, 2000). Desenvolvidas através do conhecimento teórico e da experiência prática, essas competências estão relacionadas a um pensamento sistêmico, estratégico, criativo e inovador, capaz de antecipar tendências futuras, identificar oportunidades e desenvolver planos de ação.

Associadas à eficiente alocação de talentos humanos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos, as competências administrativas focam, principalmente, no papel da liderança. Assim, para que haja a organização de diferentes recursos internos e externos, é preciso que o(a) empreendedor(a) tenha a capacidade de planejar, comandar, motivar, delegar e controlar (Man & Lau, 2000).

No que se refere às competências estratégicas, estas vinculam-se à escolha e implementação de estratégias eficazes em uma organização. Para isso, os empreendedores precisam ser capazes de visualizar situações em longo prazo, planejando objetivos e posicionamentos alcançáveis e realistas no curto e médio prazos.

Por último, as competências de comprometimento estão relacionadas a habilidade de manter a dedicação ao negócio, sobretudo em situações adversas ou de insucesso (Man & Lau, 2000).

Comparando o perfil de Ana com a tipologia proposta, percebe-se que ela desenvolveu grande parte das competências apresentadas por Man e Lau (2000), porém, ainda necessita aperfeiçoar algumas competências administrativas. Observa-se, por exemplo, que Ana possui dificuldades na alocação e gestão de talentos. Conforme é apresentado, ela contratou diversos funcionários ao longo do tempo, mas todos eles demonstraram problemas em relação ao desempenho e comprometimento com o trabalho.

Dessa forma, percebe-se que ela teve problemas na avaliação das habilidades e motivações dos candidatos durante o processo de contratação, além de ter dificuldades em supervisionar e gerenciar efetivamente o desempenho dos funcionários. No entanto, é importante destacar que essas dificuldades podem ser comuns no processo de alocação de talentos e exigem aprendizado e experiência para superá-las.

Cabe ressaltar ainda, que desde o início de sua carreira, Ana tem desenvolvido outros aspectos das competências administrativas, como organização e capacidade de alocar recursos financeiros eficientemente. Nesse sentido,



percebe-se que ela demonstra a habilidade de planejar e elaborar orçamentos, pesquisando preços, negociando descontos e escolhendo as opções mais econômicas para a compra dos materiais.

Ao estabelecer parcerias comerciais, Ana demonstra o desenvolvimento de outra competência, a de relacionamento. É possível notar que ela se utiliza de habilidades de comunicação, negociação e empatia, para construir uma rede de contatos sólida, não apenas com os fornecedores, mas também com clientes e outros profissionais. Isso pode ser observado na situação em que Ana identifica e avisa um cliente sobre uma doença nas plantas, mesmo que isso não seja explicitamente solicitado ou remunerado. Essa preocupação com a satisfação dos clientes demonstra empatia em relação às necessidades e expectativas deles. Dessa forma, ela consegue cultivar relacionamentos duradouros, construindo uma base sólida de clientes fiéis.

Em relação às competências de oportunidade, é possível perceber que Ana consegue identificar e buscar oportunidades de parcerias estratégicas, que fortalecem o seu negócio. Isso ocorre não apenas quando ela identifica e busca melhores fornecedores, mas também quando constrói uma parceria com o paisagista responsável pela parede verde do *shopping*. Ao resolver as falhas do projeto, Ana percebe que pode haver uma demanda não atendida, identificando uma oportunidade de negócio, a manutenção de jardins verticais. Assim, a partir de experiências prévias, ela constata que existe a necessidade de ajustes nesse tipo de jardim, aproveitando a demanda crescente para expandir suas atividades.

Essa situação também expõe o desenvolvimento de competências de comprometimento. Percebe-se que Ana não hesita em realizar as manutenções corretivas na parede verde, mesmo sem o auxílio da empresa contratada, mostrando sua determinação em cumprir suas responsabilidades. Esse compromisso com o negócio também ficou evidente quando ela enfrentou a separação de Thiago, lidando com funcionários problemáticos e a recusa do aumento de preço por parte de

um cliente. Apesar de todas as dificuldades, ela não desistiu e continuou buscando soluções para manter o negócio.

Nota-se, ao longo da história, que Ana também demonstra uma disposição para aprender com as experiências e buscar soluções para os problemas que surgem, características do desenvolvimento de competências conceituais. Ao se inserir em um novo campo de trabalho, sem conhecimento prévio, ela busca constantemente aprender e se aprimorar com o auxílio de Thiago.

Por fim, algumas situações apresentadas no caso demonstram o desenvolvimento de competências estratégicas. Ao reconhecer a necessidade de tomar uma grande decisão, que afetará a sua renda mensal, Ana passa dias calculando os riscos. Essa avaliação cuidadosa mostra sua habilidade em analisar os cenários e considerar as possíveis consequências. Assim, ao considerar o impacto financeiro de perder R\$1.000,00 por mês, Ana identifica e estabelece como meta a necessidade de encontrar novos clientes, para compensar essa perda e garantir a sustentabilidade do negócio.

#### **4) Qual o papel das competências empreendedoras desenvolvidas por Ana na superação das barreiras identificadas?**

É notável que as competências empreendedoras adquiridas por Ana desempenham um papel fundamental na sua capacidade de superação das barreiras. Observa-se isso, por exemplo, quando ela enfrenta dificuldades para equilibrar as demandas do trabalho com as responsabilidades familiares. Diante dos momentos de estresse decorrentes do conflito trabalho-família, a competência de comprometimento permite que Ana se mantenha dedicada ao negócio. Ela compreende que o esforço e o compromisso são necessários para alcançar o propósito de garantir o bem-estar de sua família. Assim, ao lembrar-se da razão subjacente que a faz empreender, Ana encontra motivação para lidar com os conflitos.

Já as competências estratégicas demonstram-se essenciais para mitigar o medo do fracasso e a aversão ao risco. Isso pode ser percebido na situação em que Ana decide



pedir demissão de alguns clientes e calcula se poderia arcar com a perda de R\$1.000,00. Assim, para lidar com uma decisão que envolve incerteza, ela procura avaliar os riscos de suas escolhas a longo prazo. Essa compreensão das possíveis consequências e a tomada de decisão fundamentada são exemplos de competências estratégicas que Ana desenvolveu. Isso permite que ela analise os diferentes cenários, pondere os benefícios e desafios e tome uma decisão informada, minimizando os medos em relação ao fracasso e ao risco.

Para lidar com a falta de habilidades e conhecimentos específicos, Ana busca aprender com outros profissionais, como Thiago e Carlos, observando e fazendo perguntas sobre o trabalho. Essa busca está relacionada ao desenvolvimento de competências conceituais, que se caracterizam pela disposição para aprender com as experiências. Além de serem essenciais para atenuar a falta de habilidades e conhecimentos empresariais, esse tipo de competência também desempenha um papel importante em relação à falta de autoconfiança. Dessa forma, ao invés de se sentir insegura ou derrotada, Ana encara as situações desafiadoras como oportunidades de aprendizado.

É possível notar que, com o passar dos anos, a mesma empreendedora, que no início da carreira sentia-se insegura para responder questionamentos de clientes, consegue expor claramente as suas considerações sobre um projeto. Isso só foi possível, porque Ana construiu e manteve redes de relacionamento, que lhe fornecem suporte, conselhos e oportunidades de negócios. Desse modo, a confiança dos clientes no trabalho de Ana também fortalece a sua própria confiança, o que demonstra a importância das competências de relacionamento.

## REFERÊNCIAS

Alperstedt, G. D., Ferreira, J. B., & Serafim, M. C. (2014). Empreendedorismo feminino: Dificuldades relatadas em histórias de vida. *Revista de Ciências da Administração*, 16(40), 221-234.

Buaride, A., Gomes, J., P. E. De Medeiros Vale, M., & Maria Jorge Nassif, V. (2022). Barreiras Ao Empreendedorismo Por Mulheres. *Revista de*

*Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 7(1), 1-22.

Davis, P. J., & Abdiyeva, F. (2012). En Route to a Typology of the Female Entrepreneur? Similarities and Differences Among Self-Employed Women. *Journal of Management Policy and Practice*, 13(4), 121-137.

Gorji, M. B., & Rahimian, P. (2011). The study of barriers to entrepreneurship in men and women. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 31-36.

Man, T. W. Y., & Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8(3), 235-254.

## BIBLIOGRAFIAS RECOMENDADAS

Santos, C. M. M., Carvalho Neto, A., Caeiro, M., Versiani, F., & Martins, M. G. (2016). As mulheres estão quebrando as três paredes de vidro? Um estudo com empreendedoras mineiras. *Revista Economia & Gestão*, 16(45), 126-149.

Machado, H. P. V., Gazola, S., Fabricio, J. S., & Anez, M. E. M. (2015). Women entrepreneurs: Reasons and difficulties for starting in business. *Revista de administração do Mackenzie*, 17(3), 15-38.

Nassif, V. M. J., Hashimoto, M., Borges, C., Falce, J. L., & Lima, E. de O. (2020). Influence of Gender Threats and Overcoming Behavior on the Satisfaction of Women Entrepreneurs. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(3), 416-437.