

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - PUC-SP**

Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais Curso de  
Administração

**MARIANA MARIOTTO SILVA**

**O DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO FEMININO NO SETOR  
DE BELEZA NO BRASIL: Desafios e Oportunidades para as mulheres**

**São Paulo - SP**

**2025**

**MARIANA MARIOTTO SILVA**

**O DESENVOLVIMENTO DO EMPREENDEDORISMO FEMININO NO SETOR  
DE BELEZA NO BRASIL: Desafios e Oportunidades para as mulheres**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Banca Examinadora da  
Pontifícia Universidade Católica de  
São Paulo, como exigência parcial para  
obtenção do título de BACHAREL em  
ADMINISTRAÇÃO, sob a orientação  
do Prof. Dr. Márcio Shoiti Kuniyoshi**

**São Paulo - SP**

**2025**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço profundamente a todos que fizeram parte desta jornada. Principalmente à minha mãe, que sempre foi inspiração e exemplo de mulher, com toda a sua dedicação e excelência em tudo o que faz, e que, mesmo à distância, me motivou a seguir firme até aqui. Ao meu pai, agradeço por todo o apoio diário, pelos conselhos sinceros e pela confiança que sempre depositou em mim. Sua visão de mundo e seu incentivo constante foram essenciais para que eu chegasse até este momento.

Aos meus professores, que compartilharam conhecimento, paciência e orientação ao longo do curso, contribuindo para minha evolução acadêmica e pessoal. Aos colegas e amigos que caminharam comigo, oferecendo apoio, escuta e companhia nas noites de estudo, nos trabalhos em grupo e nos momentos de ansiedade. Cada palavra de incentivo fez diferença.

Agradeço ainda a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização desta pesquisa, incluindo as pessoas que gentilmente aceitaram participar das entrevistas e compartilharam suas experiências, enriquecendo este trabalho.

Por fim, agradeço a mim mesma pela perseverança, resiliência e coragem de chegar até aqui. Este TCC representa não apenas um resultado acadêmico, mas também uma etapa importante da minha trajetória, construída com dedicação, esforço e propósito.

## **RESUMO**

O trabalho investiga a trajetória do empreendedorismo feminino no setor de beleza no Brasil, mostrando como as mulheres, historicamente excluídas de espaços de decisão e do mercado formal, encontraram no empreendedorismo uma forma de autonomia, propósito e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O estudo destaca que, apesar dos avanços sociais, a desigualdade de gênero ainda impõe barreiras significativas, fazendo com que muitas mulheres empreendam por necessidade, buscando alternativas diante da sobrecarga doméstica, do preconceito e da dificuldade de ascensão em empregos formais. No setor de beleza, especialmente em São Paulo, esse movimento ganha força por ser um ambiente no qual as mulheres encontram identificação, oportunidades de crescimento e espaço para expressar sua criatividade. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, baseada em entrevistas em profundidade com três mulheres empreendedoras, revelando histórias reais, cheias de desafios, escolhas e reinvenções. As trajetórias mostram que elas transitam entre planejamento estruturado e improviso, mesclando intuição, aprendizado contínuo e estratégias práticas. Enquanto algumas iniciaram seus negócios com planos formais e metas claras, outras começaram com os recursos que tinham, aprendendo na prática. Em comum, todas enfrentaram dificuldades como falta de capital, autocrítica, desafios emocionais, sobrecarga de funções e obstáculos relacionados ao gênero. Ainda assim, sustentaram seus negócios com resiliência, paixão, propósito e apoio emocional de familiares e clientes. O estudo conclui que o empreendedorismo feminino no setor de beleza é muito mais do que abrir um negócio: é um caminho de transformação pessoal, fortalecimento emocional e autonomia. As empreendedoras entrevistadas mostram que o sucesso nasce da combinação entre coragem, flexibilidade e aprendizados acumulados ao longo da jornada. O trabalho reforça a importância de políticas públicas, capacitações e redes de apoio para que mais mulheres possam empreender com segurança, planejamento e condições justas, consolidando seus negócios como escolhas de desejo e realização não apenas de sobrevivência.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo feminino; Setor de beleza; Causation; Effectuation; Desigualdade de gênero; Trajetória empreendedora.

## **ABSTRACT**

This work explores the journey of female entrepreneurship in Brazil's beauty sector, showing how women historically excluded from decision-making spaces and the formal labor market found in entrepreneurship a path toward autonomy, purpose, and balance between personal and professional life. The study highlights that, despite social advances, gender inequality still creates significant barriers, leading many women to start businesses out of necessity while facing domestic overload, prejudice, and limited mobility in traditional employment. In the beauty sector, especially in São Paulo, this movement becomes even stronger, as women find identification, creative expression, and real opportunities for growth. The research adopts a qualitative approach based on in-depth interviews with three women entrepreneurs, revealing real stories marked by challenges, choices, and continuous reinvention. Their trajectories show that they move between structured planning and improvisation, blending intuition, constant learning, and practical strategies. While some began their businesses with formal plans and clear goals, others started with the resources they had and learned through experience. Despite their differences, all faced hurdles such as lack of capital, self-criticism, emotional strain, work overload, and gender-related obstacles. Even so, they sustained their businesses through resilience, passion, purpose, and the emotional support of family and clients. The study concludes that female entrepreneurship in the beauty sector goes far beyond opening a business: it is a path of personal transformation, emotional strengthening, and autonomy. The entrepreneurs interviewed show that success emerges from the combination of courage, flexibility, and the lessons accumulated throughout their journey. The work reinforces the importance of public policies, training initiatives, and support networks so that more women can become entrepreneurs with security, planning, and fairness, consolidating their businesses as choices driven by purpose and fulfillment not merely survival.

**Keywords:** Female entrepreneurship; Beauty sector; Causation; Effectuation; Gender inequality; Entrepreneurial Journey.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Perfil das Entrevistas

Quadro 2 – Matriz de Amarração

# Sumário

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	i
<b>RESUMO.....</b>	ii
<b>ABSTRACT .....</b>	iii
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	1
1.1     O problema de pesquisa.....	3
1.2 Questão de pesquisa.....	5
1.3. Objetivos .....	5
1.4 Justificativa e Relevância do Estudo .....	6
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	8
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	15
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO NEGÓCIO .....</b>	18
4.1 Fatores que facilitaram a trajetória das empreendedoras .....	20
4.2 Fatores que dificultaram a trajetória das empreendedoras .....	26
4.3 Aprendizados durante a jornada empreendedora.....	33
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS .....</b>	35
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	39
<b>APÊNDICE 1 – Roteiro de Entrevista com Empreendedoras do Setor de Beleza.....</b>	42

## **INTRODUÇÃO**

A trajetória histórica do empreendedorismo feminino no Brasil está totalmente relacionada às transformações sociais, culturais e econômicas que redefiniram os papéis de gênero ao longo do tempo. Durante séculos, as mulheres foram vistas como uteis apenas para o espaço doméstico e cumprindo funções de cuidado com os filhos, o lar e o marido, sendo excluídas do mercado formal de trabalho e da tomada de decisões. (HIRATA; KERGOAT, 2023). Essa divisão sexual do trabalho, segundo Kergoat (2019), atribuiu ao trabalho masculino maior valor social e econômico legitimando uma estrutura hierárquica patriarcal que marginalizava a participação feminina na esfera produtiva.

Historicamente, a mulher esteve socialmente designada para o cuidado dos filhos, do lar e da família. Segundo Carvalho (2011), com essa lógica patriarcal que submetia as mulheres a uma posição de obediência e subalternidade, tanto no espaço privado quanto no público. No entanto, com o início da Revolução Industrial e posteriormente o acontecimento da Segunda Guerra Mundial, novas oportunidades de inserção no mercado de trabalho começaram a surgir. As mulheres passaram a ocupar espaços antes exclusivos dos homens ainda que com remuneração inferior e condições precárias de trabalho (DUBY; PERROT, 2021). O fortalecimento de movimentos sociais feministas, especialmente a partir da década de 1960, representou um marco na luta pela igualdade de direitos, ao questionar os dogmas e estereótipos de gênero historicamente impostos às mulheres (TOLEDO, 2021).

Apesar dos avanços legislativos que foram promovidos pela Constituição Federal de 1988, que asseguraram direitos civis, sociais e políticos iguais para todos os cidadãos, a desigualdade de gênero no mercado de trabalho permanece como um desafio persistente até nos dias de hoje. Dados do IBGE (2020) demonstram que mesmo com maior qualificação as mulheres ainda recebem, em média, 22,3% a menos que os homens. Essa disparidade impulsiona muitas mulheres a buscarem alternativas profissionais por meio do empreendedorismo, como forma de conquistar autonomia financeira, superar barreiras estruturais e equilibrar as demandas entre vida pessoal e profissional (HEILBORN; ARAÚJO; BARRETO, 2021).

Contudo, a caminhada de empreender não elimina os desafios vivenciados pelas mulheres. Estudos revelam que as empreendedoras enfrentam obstáculos como o acúmulo de responsabilidades domésticas, a falta de apoio familiar, a discriminação de gênero nas relações

comerciais, a dificuldade de acesso a crédito e a constante necessidade de provar sua competência perante fornecedores homens, clientes e investidores principalmente no caso das empreendedoras (LUCAS; ANCELMO, 2022; PEDEZZI; SAMPAIO, 2020). Com a entrada das mulheres no mercado de trabalho, o antigo papel de cuidadora do lar permaneceu de maneira indireta, como responsabilidade delas. Dessa forma, iniciou-se a dupla jornada das mães no século XXI, aumentando a exaustão física e mental diante das altas demandas que a sociedade ainda impõe a elas.

Esses desafios são ainda mais nítidos pela falta de apoio familiar e por normas culturais que ainda atribuem às mulheres a maior parte das responsabilidades domésticas. Além disso, as políticas públicas voltadas para o incentivo do empreendedorismo feminino têm apresentado resultados ineficientes. Embora iniciativas de gênero tenham mostrado efeitos positivos para mulheres que empreendem individualmente, sua eficácia é menos evidente para aquelas que estabelecem negócios em sociedade, sugerindo a necessidade de políticas mais abrangentes e adaptadas às diversas formas de empreendimento feminino (OLIVEIRA et al., 2023).

Para muitas delas, o empreendedorismo não é resultado de uma grande oportunidade de mercado, mas sim uma resposta à exclusão e insatisfação do mercado formal de trabalho que pode ser chamado de empreendedorismo por necessidade. Ainda assim, os dados indicam que o número de mulheres empreendedoras no Brasil tem crescido de forma expressiva. Segundo o relatório GEM (2017), o país está entre as cinco economias com maior equilíbrio na taxa de empreendedorismo entre os gêneros, destacando-se pela presença feminina no setor de serviços, comércio e atividades ligadas ao consumo final. Além disso, o número de famílias chefiadas por mulheres mais que dobrou entre 2001 e 2015, demonstrando o impacto socioeconômico desse protagonismo no ambiente de trabalho (CINEGLAGLIA et al., 2021).

Dessa forma, o empreendedorismo feminino no Brasil representa não apenas uma estratégia de sobrevivência diante das desigualdades estruturais do mercado de trabalho, mas também um movimento de resistência e transformação social. Com o aumento relevante da participação das mulheres como empreendedoras evidencia sua capacidade de romper barreiras históricas e conquistar espaços de protagonismo econômico e social. No entanto, os desafios enfrentados como a conciliação entre trabalho e vida doméstica, o acesso desigual a recursos e a persistência da discriminação de gênero ainda impõem limites à plena emancipação feminina por meio do empreendedorismo. Nesse contexto, é fundamental que políticas públicas sejam reformuladas e ampliadas para atender à diversidade das trajetórias empreendedoras,

promovendo equidade de oportunidades, capacitação técnica, financiamento acessível, redes de apoio sólidas e principalmente a promoção de justiça social no Brasil contemporâneo. Assim, será possível consolidar o empreendedorismo feminino como uma escolha por desejo e propósito, baseada em um bom planejamento, elaboração adequada de planos de negócio e não apenas como uma alternativa de sobrevivência no mercado de trabalho.

## 1.1 O problema de pesquisa

O crescimento do empreendedorismo feminino no Brasil tem se manifestado com especial intensidade no setor da beleza, um dos segmentos mais dinâmicos e resilientes da economia nacional. De acordo com Nazario e Lobo (2024), esse ramo concentra muitas empreendedoras, sobretudo na prestação de serviços como cabelos, unhas, sobrancelhas e estética corporal, áreas que dialogam diretamente com saberes historicamente atribuídos ao universo feminino, como o cuidado, a estética e o bem-estar. Nesse sentido, a presença feminina nesse setor não apenas expressa uma alternativa econômica viável, mas também representa um espaço simbólico de afirmação identitária e empoderamento. A pesquisa realizada por Nazario e Lobo (2024) com empreendedoras da cidade de Fortaleza revela que a maioria das mulheres inicia seu negócio movida pela busca de independência financeira, autonomia profissional e pela necessidade de conciliar trabalho com as responsabilidades familiares. Tais fatores, associados à flexibilidade e à acessibilidade de entrada no mercado da beleza, que geralmente exige menor investimento inicial, contribuem para a significativa atuação das mulheres nesse segmento.

Além disso, o setor de beleza apresenta alto potencial de crescimento, especialmente após o contexto da pandemia da COVID-19, que impulsionou novos modelos de negócio, digitalização dos serviços e adaptação à demanda domiciliar. Segundo dados da ABIHPEC (2023), o número de profissionais atuando nesse mercado saltou de 72 mil para 480 mil entre 2018 e 2022, um aumento de mais de 560%, demonstrando a força empreendedora das mulheres na área. Essa tendência é ainda mais expressiva em regiões como São Paulo, onde a concentração de empresárias no ramo de beleza cresce continuamente. Dentro do setor da beleza, empresas de médio a grande porte lideradas por mulheres têm ganhado notório destaque, tanto em termos de inovação quanto de impacto econômico. Um exemplo expressivo é o da empresária Bruna Tavares, que investiu R\$ 4,8 milhões na inauguração de sua primeira loja

física, a BT House, localizada na Rua Oscar Freire, em São Paulo. O espaço, com 192 m<sup>2</sup> e cerca de 900 produtos, é descrito como um verdadeiro “parque de diversões da maquiagem”, posicionando-se como um marco no varejo de cosméticos no Brasil (PEGN, 2023).

Outro caso emblemático é o de Cristiana Arcangeli, empresária que fundou a marca Phytoervas, pioneira na produção de cosméticos com ativos naturais, e que posteriormente criou a Beauty'in, voltada para o conceito de “aliméticos”, a combinação entre alimentos e cosméticos. Arcangeli consolidou-se como uma das principais figuras do mercado de cosméticos e bem-estar do país, sendo também conhecida por sua atuação no programa Shark Tank Brasil, onde incentiva o empreendedorismo feminino e a inovação (Investidor Sardinha, 2023).

Esses casos ilustram o potencial transformador e a relevância das mulheres empreendedoras no setor de beleza em São Paulo, sobretudo na condução de negócios de médio a grande porte. Além de impulsionarem o crescimento econômico do estado, essas empresárias atuam como referências para outras mulheres que desejam ingressar no universo do empreendedorismo. Contudo, é necessário reconhecer que, apesar dos avanços, ainda persistem desafios estruturais. Barreiras relacionadas ao acesso a financiamento, preconceitos de gênero e a dificuldade de conciliar vida profissional e pessoal continuam limitando a trajetória de muitas empreendedoras.

Estudos apontam que uma parcela expressiva das mulheres enfrenta dificuldades na obtenção de crédito e sofre com estereótipos que desvalorizam sua competência empreendedora (GOV.BR, 2023; CDL Recife, 2022). Além disso, a sobrecarga das responsabilidades domésticas, ainda atribuídas majoritariamente às mulheres, compromete o tempo e a energia disponíveis para a gestão dos negócios (CDL Recife, 2022). Diante disso, torna-se evidente a necessidade de políticas públicas e iniciativas privadas que promovam a equidade de gênero, ampliem o acesso a recursos e fortaleçam redes de apoio, contribuindo para um ecossistema empreendedor mais justo, inclusivo e sustentável.

Nesse contexto, compreender as estratégias adotadas por essas mulheres torna-se fundamental para ampliar o debate sobre empreendedorismo feminino. Uma abordagem analítica relevante é aquela baseada nas lógicas de *causation* e *effectuation*, amplamente discutidas na literatura contemporânea.

Segundo Sarasvathy (2001), a lógica de *causation* se apoia na definição de objetivos claros e em planejamento estratégico para sua consecução, sendo adequada a ambientes estáveis. Já a lógica de *effectuation* parte dos meios disponíveis, como habilidades, experiências e redes de contato, e permite a construção de objetivos flexíveis ao longo do processo, mostrando-se mais eficaz em cenários incertos, como os enfrentados por muitas mulheres empreendedoras.

Estudos recentes indicam que, no setor de beleza, especialmente em regiões como São Paulo, empreendedoras tendem a adotar práticas efetuais ao iniciarem seus negócios com base em recursos próprios, redes locais e criatividade, adaptando-se às circunstâncias em vez de seguir planos pré-estabelecidos (Neves; Korsgaard; Graebner, 2022). Essa perspectiva ajuda a compreender as decisões estratégicas tomadas por mulheres em contextos de vulnerabilidade e inovação, oferecendo flexibilidade e resiliência, características essenciais para enfrentar as barreiras estruturais e culturais do ambiente empreendedor brasileiro.

Portanto, o contexto específico das mulheres empreendedoras no setor de beleza em São Paulo demonstra um cenário de crescimento e oportunidades, mas também destaca a necessidade de esforços contínuos para assegurar que essas empresárias possam alcançar seu pleno potencial em um ambiente de negócios justo e favorável.

## **1.2 Questão de pesquisa**

De que maneira as lógicas de *causation* e *effectuation* se manifestam nas estratégias de mulheres empreendedoras do setor de beleza em São Paulo diante dos desafios para consolidar e expandir seus negócios?

## **1.3. Objetivos**

Objetivo Geral: Entender as razões que levaram as mulheres das empresas estudadas a empreenderem, considerando os aspectos motivacionais, contextuais e estruturais envolvidos no processo.

## Objetivos Específicos:

- Verificar as principais razões que impulsionaram as mulheres a iniciar seus próprios negócios.
- Analisar os fatores propulsores e facilitadores que contribuíram para a concretização do empreendimento.
- Identificar os fatores restritivos e dificultadores enfrentados pelas empreendedoras ao longo do processo de criação e desenvolvimento de suas empresas.
- Verificar os principais resultados alcançados pelas empreendedoras, considerando aspectos econômicos, sociais e pessoais.

## 1.4 Justificativa e Relevância do Estudo

O empreendedorismo feminino tem se expandido significativamente no Brasil, especialmente no setor de beleza, que se destaca como uma das áreas mais promissoras para mulheres que desejam abrir e consolidar seus próprios negócios. De acordo com a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2024), a taxa de atividade empreendedora feminina em estágio inicial passou de 6,1% no período de 2001 a 2005 para 10,4% entre 2021 e 2023, demonstrando o aumento expressivo da participação das mulheres no ecossistema empreendedor global. Além disso, cerca de um terço das empreendedoras de alto crescimento e quase dois quintos das startups exportadoras são lideradas por mulheres, o que reforça o papel estratégico da liderança feminina na inovação e na competitividade internacional (GEM, 2024).

No contexto brasileiro, cerca de 30% das empresas são criadas ou lideradas por mulheres, embora muitas ainda enfrentem barreiras relacionadas ao acesso a crédito e à formalização de seus negócios (NATURE, 2022). Segundo relatório da *United Nations Development Programme* (UNDP, 2024), quase metade das mulheres empreendedoras no Brasil (49%) são chefes de família, o que evidencia a dupla responsabilidade assumida entre a gestão do negócio e as tarefas domésticas. Ainda conforme o relatório, as microempreendedoras brasileiras dedicam, em média, 17% menos tempo aos negócios do que os homens, em razão da sobrecarga de trabalho não remunerado, o que limita a escalabilidade de seus empreendimentos (UNDP, 2024).

O setor de beleza, em particular, representa um dos principais espaços de atuação feminina e de inovação no país. De acordo com o *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas* (SEBRAE, 2024), o mercado brasileiro de cosméticos e cuidados pessoais

é um dos maiores do mundo, ocupando posição de destaque global tanto em consumo quanto em número de empreendedores. Essa relevância demonstra o potencial do setor para fomentar o crescimento econômico e gerar oportunidades de trabalho, especialmente para mulheres.

Em São Paulo, esse crescimento é ainda mais expressivo, refletindo a força do mercado e o potencial de inovação das empreendedoras. Entretanto, para que essas empresas se mantenham competitivas e sustentáveis, é fundamental compreender quais estratégias são utilizadas para fidelizar clientes em um segmento marcado por constante evolução e alto nível de exigência dos consumidores.

A importância deste estudo reside na necessidade de aprofundar a compreensão sobre as práticas inovadoras adotadas por empresárias do setor de beleza em empresas de médio e grande porte. Ao analisar essas estratégias, busca-se não apenas evidenciar os fatores que contribuem para o sucesso desses negócios, mas também fornecer insights que possam ser aplicados por outras empreendedoras, gestores e profissionais da área. A pesquisa, portanto, tem um papel relevante tanto para o meio acadêmico quanto para a prática empresarial, contribuindo para a formulação de novas abordagens e modelos de gestão eficazes.

Do ponto de vista da Administração, este estudo se alinha às discussões sobre inovação, marketing e fidelização de clientes, temas essenciais para a competitividade das empresas. Além disso, a pesquisa pode auxiliar na criação de políticas e programas de apoio ao empreendedorismo feminino, fortalecendo a presença de mulheres em posições de liderança no mundo dos negócios. No âmbito social e econômico, compreender a atuação das empreendedoras no setor de beleza permite reconhecer sua contribuição para a geração de emprego e renda, além de incentivar um ambiente empresarial mais equitativo e sustentável. Assim, ao trazer à tona os desafios e oportunidades enfrentados por essas mulheres, este estudo reforça a importância de promover o protagonismo feminino e fomentar o desenvolvimento do setor.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O empreendedorismo é amplamente reconhecido como um motor de desenvolvimento econômico, social e tecnológico. Segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2022), empreender envolve mais do que iniciar um negócio; trata-se de identificar oportunidades, inovar, assumir riscos calculados e agregar valor por meio da criação ou melhoria de produtos, serviços ou processos. Para Shane e Venkataraman (2000), o empreendedorismo é o processo pelo qual oportunidades são descobertas, avaliadas e exploradas para gerar valor em um ambiente incerto.

Além das abordagens tradicionais que analisam o comportamento empreendedor de forma espontânea ou baseada em traços de personalidade, destaca-se nos últimos anos o avanço da perspectiva do empreendedorismo planejado ou deliberado. Essa vertente entende o ato de empreender como resultado de processos racionais, intencionais e orientados por metas claras. O empreendedor deixa de ser visto apenas como alguém movido pela intuição ou oportunidade imediata e passa a ser compreendido como um agente que toma decisões estratégicas com base em planejamento, análise de mercado e projeções de risco (Krueger, Reilly & Carsrud, 2000).

Esse modelo está fortemente apoiado na Teoria do Comportamento Planejado (Ajzen, 1991), que sugere que a intenção empreendedora é um preditor direto do comportamento empreendedor. Nesse contexto, fatores como a atitude do indivíduo em relação ao empreendedorismo, a percepção de controle comportamental (autoeficácia) e a influência das normas sociais (como o apoio familiar e cultural) exercem grande influência sobre a decisão de empreender. Estudos como os de Liñán e Fayolle (2015) confirmam que a intencionalidade é um componente essencial para entender a formação e a consolidação do comportamento empreendedor, especialmente em ambientes incertos e em estágios iniciais de desenvolvimento do negócio.

Mais recentemente, pesquisas têm demonstrado que o empreendedorismo deliberado está associado a melhores resultados em termos de sobrevivência empresarial, inovação e escalabilidade (Obschonka et al., 2017; Ferreira et al., 2022). Isso ocorre porque empreendedores que planejam suas ações tendem a definir metas mais claras, alinhar recursos de forma mais eficiente e responder com maior agilidade a mudanças do ambiente externo. Além disso, o planejamento estratégico também se conecta à capacidade de captação de

investimentos, já que investidores frequentemente exigem planos de negócios bem estruturados como pré-requisito para financiamento.

No entanto, o empreendedorismo planejado não elimina o papel da flexibilidade e da adaptação. Pelo contrário, estudos recentes sugerem que empreendedores de sucesso combinam ações planejadas com abordagens efetivas, como a lógica da *effectuation*, proposta por Sarasvathy (2001), que valoriza a capacidade de improvisar com os recursos disponíveis e aproveitar contingências. Assim, o que se observa é uma complementaridade entre planejamento e adaptabilidade, sendo ambas essenciais para o desempenho empreendedor em contextos complexos e mutáveis.

Nos últimos anos, o campo do empreendedorismo tem avançado para além das abordagens espontâneas ou orientadas por traços individuais, incorporando uma visão mais estratégica e racional do comportamento empreendedor. O empreendedorismo planejado também chamado de deliberado passou a ser entendido como um processo intencional e estruturado, em que o empreendedor estabelece metas claras, avalia riscos, projeta cenários e alinha recursos antes da ação. Essa perspectiva tem ganhado força em estudos recentes, especialmente em contextos de alta incerteza e transformação digital (Neneh, 2022; Suharti et al., 2023).

Esse modelo dialoga com a Teoria do Comportamento Planejado de Ajzen (1991), mas vem sendo aprofundado por autores contemporâneos que reforçam a importância da intenção empreendedora como antecedente do comportamento empreendedor. Estudos como os de Pérez-Fernández et al. (2022) demonstram que a intenção, quando mediada por planejamento e percepção de viabilidade, está diretamente relacionada à maior taxa de sucesso e sustentabilidade dos negócios. O empreendedor, nesse sentido, atua de forma deliberada, apoiando suas decisões em dados, planejamento estratégico e análise contínua do ambiente.

Além disso, pesquisas mais recentes apontam que o empreendedorismo deliberado está fortemente associado a resiliência empresarial, à capacidade de inovação e ao acesso a capital, fatores cruciais para o crescimento em mercados competitivos. Segundo Miao et al. (2023), empreendedores que estruturam seus planos de ação e antecipam cenários adversos conseguem reagir com maior agilidade, manter o foco nos objetivos e adaptar-se estrategicamente sem comprometer a missão do negócio.

Contudo, os estudos mais atuais reconhecem que o empreendedorismo deliberado não é incompatível com abordagens mais flexíveis, como a *effectuation*. De fato, a literatura recente sugere que empreendedores bem-sucedidos são aqueles capazes de equilibrar planejamento estruturado com adaptabilidade situacional (Liu et al., 2022). Esse equilíbrio é especialmente importante em ambientes voláteis e tecnologicamente dinâmicos, nos quais decisões baseadas unicamente em planos fixos podem se tornar rapidamente obsoletas.

Com o avanço das tecnologias digitais, crises econômicas e transformações no mundo do trabalho, o perfil do empreendedor tem se diversificado. O empreendedor contemporâneo precisa integrar competências técnicas, socioemocionais e estratégicas, sendo cada vez mais exigido em termos de adaptabilidade e inovação (Hechevarría et al., 2019; Aliyu, Ahmad & Nordin, 2019). Nesse cenário, surgem desafios relacionados à formalização, acesso a capital, redes de apoio e capacitação que se tornam temas centrais para novas investigações acadêmicas e intervenções políticas.

Do ponto de vista estrutural, o empreendedorismo pode ser analisado por diferentes vertentes: econômica (influência do mercado), psicológica (traços e motivações do empreendedor), sociológica (contextos culturais e de classe), e institucional (políticas públicas e regulamentações). Dessa maneira, amplia a complexidade do campo do empreendedorismo e exige o uso de abordagens metodológicas integradas e robustas. Estudos recentes indicam que o uso de métodos mistos, combinando dados quantitativos e qualitativos, tem se mostrado eficaz para capturar tanto os resultados objetivos do comportamento empreendedor quanto as experiências subjetivas dos indivíduos envolvidos (Tracy, 2020; Creswell & Creswell, 2022).

A pesquisa em empreendedorismo também tem evoluído para considerar a dinâmica das novas tecnologias, especialmente o impacto de ferramentas digitais no comportamento empreendedor. Plataformas de e-commerce, redes sociais e serviços financeiros digitais expandiram as possibilidades para novos modelos de negócios e formas de inserção no mercado, o que também impõe desafios específicos em termos de regulação, competência digital e desigualdades de acesso (Ge et al., 2022).

A inclusão de mulheres no ecossistema empreendedor tem crescido nas últimas décadas, mas ainda ocorre de forma desigual. O empreendedorismo feminino representa uma alternativa estratégica para a autonomia econômica das mulheres e a redução da desigualdade de gênero, sendo especialmente relevante em contextos marcados por vulnerabilidades sociais (Costa, Azevedo & Souza, 2012. Dentre os diversos segmentos do empreendedorismo, o

feminino tem se destacado por seu potencial transformador. Dados do GEM (2023) apontam que 34% das empresas no Brasil são lideradas por mulheres. O protagonismo das mulheres em atividades empreendedoras não apenas contribui para a geração de renda, mas também para o fortalecimento de comunidades locais e a inovação em segmentos tradicionalmente masculinos (Hechevarría et al., 2019).

De acordo com Melo et al. (2025), a literatura dominante sobre empreendedorismo ainda apresenta lacunas importantes ao negligenciar aspectos interseccionais como raça, classe e território que influenciam de forma significativa a experiência de mulheres empreendedoras. Isso reforça a necessidade de novas perguntas de pesquisa que abordem a diversidade dentro do próprio empreendedorismo feminino e que sejam sensíveis às dinâmicas culturais e estruturais dos diferentes contextos. Estudos como o de Ahl & Marlow (2021) criticam a visão "neutra" de gênero na literatura clássica de empreendedorismo, apontando que é essencial considerar os marcadores sociais que atravessam as trajetórias femininas.

No contexto brasileiro, o empreendedorismo planejado entre mulheres se manifesta como uma estratégia de enfrentamento frente às barreiras estruturais, sociais e subjetivas que essas empreendedoras enfrentam. Segundo Carreira et al. (2015), o perfil das mulheres empreendedoras no Brasil é marcado por forte dedicação ao planejamento de metas, monitoramento sistemático e cautela na tomada de decisões financeiras, refletindo uma postura deliberada e estratégica diante da imprevisibilidade do ambiente de negócios.

O estudo fenomenológico revela que, embora essas mulheres apresentem comportamentos fortemente empreendedores como iniciativa, busca por oportunidades, persistência e autoconfiança, há uma tendência de só assumir riscos quando há segurança financeira, o que limita, em parte, o crescimento rápido dos empreendimentos. A decisão de investir é frequentemente postergada até que se tenha capital próprio disponível, evidenciando uma cultura de contenção e prudência que difere do comportamento de empreendedores masculinos mais propensos à alavancagem por crédito.

Outro aspecto relevante identificado pelas autoras é a importância da rede de apoio familiar, especialmente o suporte emocional, como fator de fortalecimento do planejamento e da perseverança. A fé pessoal e o propósito coletivo também se destacam como elementos que guiaram as decisões estratégicas dessas mulheres, gerando empreendimento com forte ligação à comunidade e à responsabilidade social. Contudo, mesmo com todas essas características de um empreendedorismo deliberado, as entrevistadas ainda enfrentam barreiras à

profissionalização plena, como a conciliação com a vida familiar e a ausência de formação técnica mais aprofundada em gestão, o que reforça a necessidade de políticas públicas e programas de capacitação continuada que valorizem a especificidade do empreendedorismo feminino no Brasil.

Nesse sentido, práticas como mentoria e educação empreendedora têm sido estudadas como ferramentas eficazes para o fortalecimento do empreendedorismo feminino. A mentoria, por exemplo, promove trocas de conhecimento, apoio emocional e acesso a redes sendo elementos fundamentais para o sucesso de mulheres empreendedoras (Laukhuf & Malone, 2015; Theaker, 2023). Já a educação empreendedora atua no desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais, ao mesmo tempo que ajuda a desconstruir estereótipos e aumentar a autoconfiança (Cardella, Hernández-Sánchez & Sánchez-García, 2020). Essas ações também são eficazes para fomentar redes de colaboração entre mulheres, criando um ambiente de suporte coletivo que potencializa a inovação e a resiliência (Régis et al., 2013).

Além disso, iniciativas públicas e privadas têm buscado fomentar o empreendedorismo feminino com recorte inclusivo. Programas como o Sebrae Delas, o Movimento Mulheres do Brasil e o programa "Ela Pode" do Instituto Rede Mulher Empreendedora têm promovido capacitação, mentorias, acesso a microcrédito e formação de lideranças. Essas iniciativas são fundamentais para ampliar a autonomia das mulheres, mas ainda demandam estudos empíricos que avaliem seus resultados a longo prazo e sua contribuição para a transformação estrutural do ambiente de negócios.

Outro aspecto emergente é o debate sobre a "economia do cuidado" e sua relação com o empreendedorismo. Muitas mulheres empreendem por necessidade, buscando conciliar o trabalho produtivo com o reprodutivo (cuidado com filhos, idosos, casa). Essa condição influencia diretamente o tempo, a energia e os recursos que podem ser dedicados aos negócios. Estudos como os de Byrne, Fattoum & Diaz Garcia (2019) destacam que a sobrecarga de responsabilidades é um fator crítico na permanência e sucesso das mulheres empreendedoras, e precisam ser considerados em políticas de apoio.

Assim, embora o número de mulheres empreendendo tenha aumentado, os estudos qualitativos ainda são limitados, principalmente quando se trata de empresárias de médio e grande porte em setores consolidados. Muitas pesquisas concentram-se em pequenos negócios informais ou no empreendedorismo por necessidade, o que restringe o entendimento das estratégias mais sofisticadas adotadas por mulheres em contextos competitivos. Isso evidencia

a existência de lacunas importantes no conhecimento atual, que requerem investigação mais aprofundada sobre motivações, estilos de liderança, tomada de decisão e uso de ferramentas de gestão. Também faltam estudos longitudinais que acompanhem a evolução de empreendedoras ao longo do tempo e permitam identificar padrões de sucesso, fracasso e reação a crises.

Do ponto de vista metodológico, a literatura sugere o uso de abordagens qualitativas para compreender a subjetividade e a complexidade das trajetórias empreendedoras. Entrevistas em profundidade, estudos de caso e análise narrativa são alguns dos métodos mais recorrentes, por permitirem acessar experiências singulares e percepções que não emergem por meio de pesquisas quantitativas. Esses métodos também contribuem para a formulação de novas perguntas de pesquisa, a validação de teorias existentes e a ampliação do repertório teórico da Administração. A revisão sistemática de literatura, como utilizada por Melo et al. (2025), é uma ferramenta eficaz para identificar tendências, consolidar dados e destacar lacunas de conhecimento que possam orientar futuros projetos de pesquisa.

Portanto, está fundamentação teórica não apenas justifica a relevância da pesquisa proposta, como também estabelece suas bases conceituais, identifica lacunas no conhecimento, orienta o desenho metodológico e oferece caminhos para futuras investigações. Ao analisar um recorte específico do empreendedorismo feminino sob uma perspectiva ampliada e atualizada, pretende-se contribuir para um entendimento mais crítico e transformador do papel das mulheres no mundo dos negócios. Além disso, o presente trabalho busca auxiliar futuros pesquisadores a compreenderem por que a pesquisa foi conduzida, como foi estruturada e quais abordagens podem ser replicadas ou aprimoradas em novos estudos. Por meio da revisão de literatura e da análise de metodologias utilizadas em pesquisas anteriores é esperado uma base sólida para investigações futuras e para o avanço do campo do empreendedorismo com recorte de gênero.

Além da base teórica apresentada, a metodologia deste trabalho também se inspira no estudo de Louis Jacques Filion (1999), que analisou as diferenças entre empreendedores e operadores de pequenos negócios. Nesse estudo, ele mostra que os empreendedores se organizam em torno de uma visão utilizando processos como imaginar, planejar, animar, monitorar e aprender, enquanto os operadores tendem a se concentrar apenas em “fazer acontecer” no dia a dia, sem grande preocupação com inovação ou transformação. Como o autor afirma, “os empreendedores gastam boa parte de seu tempo imaginando onde querem chegar e como farão para chegar lá”.

Assim como Filion (1999, pp.), que usou entrevistas em profundidade de várias horas para compreender como os empreendedores constroem e ajustam suas práticas, esta investigação também aposta na abordagem qualitativa para captar as experiências das empreendedoras femininas. A ideia é ir além dos números e indicadores objetivos buscando compreender os significados que essas mulheres atribuem às suas trajetórias, como elas planejam, mas também como se adaptam às mudanças e imprevistos.

Filion (1999) ainda ressalta que a diferença central entre empreendedores e operadores está na capacidade de construir e sustentar uma visão de futuro. No caso das mulheres empreendedoras no Brasil, investigar essa dimensão é essencial para saber até que ponto elas atuam mais como operadoras, buscando manter o negócio, e até que ponto desenvolvem estratégias deliberadas para crescer e transformar o setor em que estão inseridas?

Assim, o uso de entrevistas em profundidade se mostra coerente com a proposta da pesquisa. Essa estratégia metodológica permitirá identificar tanto as etapas do planejamento (metas, uso de recursos, projeções), quanto os elementos mais subjetivos intuição, apoio familiar, fé, redes de contato que segundo a literatura são decisivos para o sucesso ou limitação de seus negócios. Em outras palavras, o objetivo é captar o equilíbrio entre o planejar e o improvisar que é justamente o que diferencia os empreendedores dos simples operadores como diria Filion (1999, pp.).

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. A abordagem qualitativa é apropriada para compreender experiências subjetivas e significados atribuídos pelos participantes, permitindo a análise aprofundada das trajetórias de mulheres empreendedoras. O caráter exploratório visa identificar padrões e particularidades ainda pouco estudados, enquanto a dimensão descritiva busca documentar as estratégias, desafios e contextos das empreendedoras.

#### **Método de Pesquisa**

Será utilizado o estudo de caso múltiplo como estratégia metodológica, conforme sugerido por Yin (2015), com o objetivo de analisar em profundidade diferentes histórias de mulheres empreendedoras em São Paulo. A triangulação de dados será adotada para garantir a confiabilidade dos achados, combinando entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação não participante.

#### **Critérios de Escolha dos Casos**

A população-alvo desta pesquisa será composta por mulheres empreendedoras que atuam no setor de beleza na cidade de São Paulo, especificamente aquelas que possuem negócios formalizados e em atividade há pelo menos dois anos. O setor de beleza foi escolhido devido à forte presença feminina e à relevância econômica e cultural que esse segmento representa no contexto urbano brasileiro.

A amostragem adotada será intencional e não probabilística, com o objetivo de obter variação qualitativa entre os casos, respeitando a lógica da profundidade e da diversidade dos relatos, característica própria de estudos qualitativos. A previsão é realizar entre 6 e 10 entrevistas semiestruturadas com empreendedoras que atendam aos seguintes critérios de seleção:

- Gênero da fundadora: a fundadora do negócio deve ser mulher;
- Setor de atuação: empresa inserida no setor de beleza, incluindo salões de beleza, barbearias administradas por mulheres, clínicas de estética, esmaltações, marcas de cosméticos artesanais, entre outros;

- Tempo de operação: o negócio deve estar formalizado e em operação há pelo menos um ano e meio;
- Localização: sede do empreendimento localizada no estado de São Paulo;
- Porte da empresa: negócios classificados como micro ou pequenas empresas, com até 3 funcionários diretos;
- Faturamento estimado: preferencialmente, empresas com faturamento anual entre R\$ 60 mil e R\$ 360 mil, considerando a faixa MEI e ME conforme os critérios do SEBRAE;
- Diversidade do perfil da empreendedora: busca-se representar diferentes faixas etárias, níveis de escolaridade, etnias e históricos profissionais, com o objetivo de enriquecer a compreensão sobre os distintos modos de vivenciar o empreendedorismo feminino planejado.

Entrevistadas	Idade	Escolaridade	Local
E1	56 anos	Superior Completo	São José dos Campos, SP
E2	45 anos	Superior Completo	São José dos Campos, SP
E3	55 anos	Superior Completo	São Paulo, SP

Tabela 1: Perfil das entrevistadas. Fonte: Elaborada pela autora

Esses critérios permitirão identificar perfis variados de empreendedoras e gerar reflexões contextualizadas sobre os desafios, estratégias e formas de planejamento deliberado adotadas por mulheres nesse setor. A escolha intencional de casos com experiências contrastantes também possibilitará compreender como diferentes fatores socioculturais e econômicos influenciam o comportamento empreendedor feminino no Brasil.

#### Plano de Análise de Dados

Os dados obtidos serão tratados por meio da análise de conteúdo temática, conforme proposto por Bardin (2016), utilizando etapas antes da análise, codificação, categorização e interpretação dos resultados. A análise será guiada por categorias pré-estabelecidas (como liderança, redes, desafios estruturais) e categorias emergentes identificadas durante a codificação.

## Questões Éticas

A pesquisa seguirá os princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Todas as participantes serão previamente informadas sobre os objetivos do estudo, seus direitos e os procedimentos adotados. O termo de consentimento livre e esclarecido será apresentado e assinado por cada colaboradora antes do início das entrevistas. As identidades serão preservadas por meio do uso de pseudônimos e o sigilo das informações será garantido. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

## MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Questão de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Roteiro de Entrevista
Como e por que as mulheres empreendedoras têm criado seus negócios no setor de beleza em São Paulo?	Entender as razões que levaram as mulheres das empresas estudadas a empreenderem, considerando os aspectos motivacionais, contextuais e estruturais envolvidos no processo.	Verificar as principais razões que impulsionaram as mulheres a iniciar seus próprios negócios.	Perguntas 1, 2 e 3: sobre trajetória pessoal, motivações e fatores que levaram à decisão de empreender.
		Analizar os fatores propulsores e facilitadores que contribuíram para a concretização do empreendimento.	Perguntas 4, 5 e 14 – sobre planejamento, metas, capacitação e fontes de aprendizado.
		Identificar os fatores restritivos e dificultadores enfrentados pelas empreendedoras ao longo do processo de criação e desenvolvimento de suas empresas.	Perguntas 6, 7 e 9: Sobre desafios, discriminação, obstáculos e limitações.
		Verificar os principais resultados alcançados pelas empreendedoras, considerando aspectos econômicos, sociais e pessoais.	Perguntas 8, 10, 11, 12, 13 e 15: Sobre equilíbrio pessoal, estratégias, crescimento, redes de apoio, finanças e conselhos para outras mulheres.

Tabela 2: Matriz de Amarração. Fonte: Elaborada pela autora

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO NEGÓCIO**

As trajetórias das entrevistadas E1, E2 e E3 revelam, na prática, como as lógicas de *causation* e *effectuation* se manifestam de forma combinada e dinâmica no empreendedorismo feminino. Embora cada uma delas tenha trilhado caminhos distintos, é possível observar pontos em comum entre o planejamento e a intuição, o controle e a improvisação, a razão e o coração sendo características que refletem o modo como muitas mulheres empreendem no Brasil.

Segundo Sarasvathy (2001), a lógica de *causation* parte de objetivos definidos e da busca por meios para alcançá-los, sendo associada a um comportamento mais planejado e racional. Já a lógica de *effectuation* se inicia com os recursos e capacidades disponíveis no momento que é permitido que o negócio se desenvolva a partir de decisões práticas, aprendizado contínuo e adaptação às circunstâncias. Em geral, os estudos indicam que mulheres empreendedoras tendem a alternar entre as duas lógicas ao longo de sua trajetória, equilibrando estrutura e flexibilidade (Neves; Korsgaard; Graebner, 2022; Miao et al., 2023).

No caso da entrevistada E1, observa-se uma predominância da lógica de *effectuation*. Ela iniciou o negócio sem um planejamento formal, motivada pela necessidade de conciliar a vida pessoal com a profissional após a maternidade. Sua decisão de empreender foi impulsionada tanto por uma necessidade concreta quanto por uma oportunidade percebida no mercado. Ao transformar sua experiência anterior em um novo serviço, ela ilustra o que Sarasvathy (2001) denomina de “*bird in hand*”, ou seja, o princípio de começar com o que se tem. Sem capital externo, E1 investiu os próprios recursos e foi moldando o negócio com base nas experiências diárias, aprendendo na prática e ajustando o rumo conforme os desafios surgiam. Esse tipo de trajetória reflete o que Dornelas (2018) e o GEM (2024) descrevem como um perfil comum de empreendedoras que valorizam a autonomia e aprendem a empreender fazendo, com foco em sustentabilidade e resiliência.

A entrevistada E3 também demonstra características marcantes da lógica de *effectuation*. Ela iniciou sua trajetória de maneira intuitiva, transformando uma habilidade manual em fonte de renda. Assim como E1, não elaborou um plano de negócios formal, mas foi aprendendo e adaptando sua produção de acordo com a demanda e os recursos disponíveis. O aprendizado da E3 é essencialmente prático e vivencial, um exemplo do que Kolb (1984) chama de aprendizagem experencial. Além disso, ela apresentou um comportamento de crescimento gradual e seguro, reinvestindo lucros e evitando riscos excessivos, o que se alinha às

observações de Carreira et al. (2015) sobre a tomada de decisão mais cautelosa e sustentável entre mulheres empreendedoras.

Já a trajetória da entrevistada E2 está mais próxima da lógica de *causation*. Sua experiência anterior no ambiente corporativo a fez adotar uma postura mais estruturada desde o início. Ela elaborou um plano de negócios detalhado, estabeleceu metas de curto e longo prazo e acompanhava indicadores de desempenho e retorno financeiro. Essa forma de atuação se aproxima do que Ajzen (1991) propõe na Teoria do Comportamento Planejado, que relaciona o sucesso empreendedor à intenção, ao planejamento e ao controle das ações. A E2 evidencia um perfil racional e estratégico, voltado para resultados concretos e uso de ferramentas de gestão e tecnologia, como sistemas de controle de estoque e fluxo financeiro.

Apesar de sua atuação mais estruturada, a E2 também enfrentou situações que exigiram flexibilidade, paciência e improviso, principalmente na gestão de pessoas, nas dificuldades financeiras e nas experiências de preconceito de gênero. Nessas circunstâncias, sua capacidade de adaptação e aprendizado reflete o espírito da *effectuation*, mostrando que mesmo empreendedoras com perfil planejado precisam se reinventar diante de mudanças. Liu et al. (2022) destacam que o equilíbrio entre planejamento e adaptabilidade é o que torna o comportamento empreendedor mais resiliente em contextos incertos, e isso se observa claramente na trajetória da E2.

Ao analisar as três entrevistas em conjunto, percebe-se que o empreendedorismo feminino não segue um padrão linear. As entrevistadas transitam entre as duas lógicas conforme o momento e as condições de cada fase do negócio. E1 e E3 iniciaram com foco no que tinham à disposição, mas com o tempo incorporaram práticas mais estruturadas e planejadas. Já E2 começou com um modelo racional e planejado, mas precisou aprender a lidar com imprevistos e ajustar o percurso. Esse movimento confirma a visão de Filion (1999), que descreve o comportamento empreendedor como um processo de aprendizagem constante e evolutiva, no qual a experiência redefine as estratégias ao longo do tempo.

Outro ponto de destaque nas narrativas é a busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Todas as entrevistadas mencionaram a necessidade de conciliar as demandas do negócio com o tempo para a família e para si mesmas. Essa motivação está fortemente associada à busca por autonomia e propósito, dimensões que Ahl e Marlow (2021) interpretam como parte fundamental do empreendedorismo feminino, que vai além da geração de renda e representa também uma forma de emancipação e construção de identidade.

Além disso, a importância da formação contínua e das redes de apoio aparece como um fator recorrente. As três entrevistadas relataram o papel dos cursos, mentorias e trocas de experiências com outras empreendedoras em seu processo de desenvolvimento. Essa interação confirma o conceito de aprendizado em rede de Laukhuf e Malone (2015), no qual o compartilhamento de experiências contribui para o fortalecimento profissional e emocional das mulheres empreendedoras.

A análise das entrevistas permite concluir que o sucesso dessas mulheres não depende apenas de capital financeiro, mas de uma combinação de autoconhecimento, propósito e aprendizado constante. O ato de empreender, para elas, é um processo de construção que exige equilíbrio entre razão e emoção, planejamento e intuição. A lógica de *causation* aparece na organização e na definição de metas, enquanto a lógica de *effectuation* se manifesta na criatividade, na adaptabilidade e na capacidade de transformar recursos limitados em oportunidades. Quando essas duas lógicas se combinam, formam o que Sarasvathy (2008) define como empreendedorismo pragmático, em que o planejamento e a ação coexistem em harmonia.

No contexto do empreendedorismo feminino, essa mistura entre o planejar e o improvisar é ainda mais significativa, pois muitas mulheres enfrentam barreiras estruturais e culturais que exigem flexibilidade e resiliência para seguir adiante. As trajetórias das entrevistadas mostram que empreender é mais do que abrir um negócio: é um processo contínuo de aprendizado e de autotransformação. Cada uma, à sua maneira, mostrou que empreender é planejar com a razão e continuar com o coração.

#### **4.1 Fatores que facilitaram a trajetória das empreendedoras**

Ao analisar a trajetória da E1, é possível perceber que, mesmo diante de desafios e limitações, alguns fatores tiveram um papel essencial para o sucesso e a continuidade do seu negócio. Esses aspectos envolvem principalmente a experiência profissional anterior, as características pessoais, o apoio familiar e a capacidade de adaptação pontos que segundo diversos autores estão entre os pilares do empreendedorismo feminino no Brasil.

Um dos fatores que mais se destacam é a vivência profissional adquirida antes de empreender. A entrevistada trabalhou por muitos anos na área administrativa, o que lhe proporcionou uma boa noção de gestão, organização e tomada de decisão. Esse repertório foi fundamental para que ela se sentisse confiante ao abrir o próprio negócio, mesmo sem um planejamento formal. Dornelas (2018) comenta que essa bagagem prévia costuma ser um diferencial, pois

empreendedoras com experiência no mercado de trabalho já conhecem melhor as demandas empresariais e tendem a lidar com os desafios de maneira mais madura e estratégica.

Outro ponto que aparece com força em sua fala é o conjunto de valores e comportamentos pessoais que moldaram sua forma de trabalhar. Ela menciona a ética, a dedicação e o comprometimento como princípios que sempre guiaram sua trajetória e isso, de certa forma, serviu como uma bússola para enfrentar momentos difíceis. Essas atitudes se aproximam do perfil descrito por Filion (1999), que define o empreendedor como alguém movido por persistência, foco e vontade de aprender constantemente. A empreendedora mostrou exatamente isso: um senso de propósito que foi além da busca pelo lucro, sustentado por disciplina e paixão pelo que faz.

O apoio familiar também teve um peso simbólico importante, mesmo que não tenha se manifestado em forma de investimento financeiro. A motivação para empreender surgiu da maternidade e do desejo de ter mais tempo de qualidade com a filha. Essa necessidade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional é algo muito presente no universo feminino, e aparece com frequência nos estudos da GEM (2024) e do UNDP (2024), que mostram que muitas mulheres decidem empreender justamente para conquistar autonomia sobre o próprio tempo e conciliar melhor suas múltiplas funções.

Outro elemento que merece destaque é sua capacidade de aprender e se adaptar às circunstâncias. A empreendedora conta que “aprendeu na prática, ajustando o rumo do negócio conforme os desafios apareciam”. Essa fala mostra uma abertura genuína ao aprendizado, o que Kolb (1984) chama de aprendizagem experiencial, ou seja, transformar cada experiência em um novo conhecimento. Esse tipo de postura foi o que permitiu que ela crescesse de forma orgânica, evoluindo de uma gestão intuitiva para uma atuação mais estruturada, com metas, indicadores e planejamento anual.

Sua habilidade de criar vínculos e manter boas relações interpessoais também foi um fator essencial para o desenvolvimento da empresa. Ela relata que o crescimento foi “majoritariamente orgânico, baseado na qualidade do serviço e no relacionamento próximo com os clientes”. Esse cuidado com as relações mostra o quanto o capital social conceito de Bourdieu (1986) pode ser determinante no sucesso de um negócio. A confiança construída com o público resultou em recomendações, fidelização e um reconhecimento que se tornou um diferencial competitivo.

Por fim, algo que aparece de maneira mais sutil, mas é muito relevante, é o fortalecimento da autoconfiança ao longo da jornada. Apesar da falta de recursos e das incertezas iniciais, ela acreditou em sua capacidade e se manteve firme nos propósitos que a motivaram desde o início. Essa crença pessoal se relaciona ao conceito de autoeficácia proposto por Bandura (1997), que explica como a convicção interna de que somos capazes influencia diretamente o desempenho e a persistência diante dos desafios.

Nesse sentido, quando analisamos a trajetória da E2 evidencia como a combinação entre experiência profissional, planejamento e aprendizado constante pode facilitar a consolidação de um negócio. Sua história é marcada por uma transição de carreira ousada e bem estruturada. Após uma década no setor corporativo, ela decidiu transformar uma experiência pessoal em oportunidade empreendedora, utilizando as competências adquiridas ao longo da vida profissional para construir um negócio sólido e diferenciado.

Um dos fatores que mais contribuíram para o sucesso da sua trajetória foi a experiência anterior no ambiente corporativo. Durante anos, ela trabalhou em grandes empresas, liderando equipes e desenvolvendo estratégias comerciais, o que lhe proporcionou uma base sólida em gestão, liderança e visão de mercado. Essa bagagem foi essencial para que ela se sentisse preparada para administrar o próprio empreendimento, tomando decisões com segurança e estratégia. De acordo com Dornelas (2018), a vivência prévia no mercado de trabalho é um dos elementos que mais influenciam positivamente o desempenho de empreendedoras, pois amplia sua capacidade de análise e reduz os riscos nas etapas iniciais.

Outro ponto importante é que a Empreendedora B iniciou seu negócio com um forte senso de planejamento. Desde o começo, elaborou um plano de negócios, definiu metas e fez projeções de investimento e retorno. Essa atitude mostra uma postura orientada à lógica causal, conceito proposto por Sarasvathy (2001), em que o empreendedor toma decisões baseadas em objetivos e previsões, utilizando o planejamento como instrumento central para alcançar resultados. Essa característica contrasta com perfis mais intuitivos e reforça a visão de que o preparo e a estruturação são grandes aliados no empreendedorismo feminino.

Além disso, a entrevistada demonstrou uma mentalidade analítica e focada em resultados. Desde os primeiros anos, utilizou ferramentas tecnológicas para acompanhar o desempenho financeiro, o estoque e o relacionamento com os clientes. O uso de sistemas especializados como o Avec e o Clínica Expert mostra sua preocupação com a eficiência e o controle dos

processos internos. Essa postura representa o que Drucker (1985) descreve como espírito empreendedor disciplinado, que une inovação, gestão e foco na melhoria contínua.

Outro fator que se destaca em sua trajetória é a busca incessante por conhecimento. Mesmo após alcançar estabilidade e reconhecimento, a Empreendedora B continua participando de cursos, mentorias e eventos de atualização. Ela menciona realizar em média oito cursos a cada semestre, mostrando um compromisso genuíno com o aprendizado. Esse comportamento reflete o conceito de aprendizagem contínua defendido por Kolb (1984), segundo o qual o aprendizado não termina quando se adquire experiência, mas se renova constantemente à medida que o profissional reflete e aprimora suas práticas.

A paixão pelo que faz também aparece como um componente central em sua trajetória. Sua decisão de empreender surgiu de uma vivência pessoal marcante, que despertou nela o desejo de oferecer algo diferente ao mercado. Essa motivação baseada em propósito está em sintonia com os dados da GEM (2024), que apontam a identificação pessoal com o trabalho como um dos principais motores do empreendedorismo feminino. Trabalhar com propósito aumenta o engajamento e estimula a persistência diante dos desafios.

Outro fator que contribuiu para o fortalecimento do seu negócio foi o apoio familiar. No início, ela contou com o suporte financeiro da mãe e da irmã, além de um empréstimo pessoal. Esse apoio não apenas viabilizou o investimento inicial, mas também trouxe segurança emocional para enfrentar os primeiros desafios. O SEBRAE (2024) destaca que o suporte familiar é um dos recursos mais relevantes para empreendedoras brasileiras, tanto por facilitar o acesso ao capital quanto por oferecer incentivo e estabilidade emocional.

Sua liderança também se mostrou um elemento essencial para o desenvolvimento da empresa. A Empreendedora B demonstra uma gestão voltada para o diálogo, a capacitação da equipe e o equilíbrio entre exigência e empatia. Essa forma de liderar está alinhada à visão de Chiavenato (2014), que define a liderança participativa como aquela que valoriza a colaboração e o desenvolvimento de talentos, promovendo um ambiente de trabalho mais humano e produtivo.

Por fim, sua maturidade emocional e autoconhecimento foram fundamentais para alcançar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Ela relata que aprendeu a impor limites e a delegar tarefas, reconhecendo que não é possível estar em todos os lugares ao mesmo tempo. Essa mudança de postura está relacionada ao conceito de autoeficácia proposto por Bandura (1997),

que descreve a crença na própria capacidade de controlar e conduzir situações desafiadoras como um fator determinante para o sucesso.

Por último, a trajetória da entrevistada E3, o aprendizado constante e a capacidade de adaptação podem transformar uma atividade artesanal em um empreendimento sólido e reconhecido. Sua jornada foi construída de forma gradual, com base no amor pelo trabalho e na vontade de aprender, características que contribuíram de maneira decisiva para o sucesso do negócio.

Um dos fatores que mais facilitaram seu caminho foi a descoberta da vocação artística e criativa. Formada em Artes Plásticas, ela encontrou no artesanato uma forma de unir a sensibilidade estética ao prazer de produzir com as próprias mãos. Essa identificação com o trabalho se tornou um dos pilares da sua trajetória, permitindo que o empreendimento nascesse de maneira autêntica e espontânea. Filion (1999) afirma que empreendedores que atuam em áreas alinhadas aos seus talentos e paixões tendem a demonstrar maior engajamento e persistência, o que explica a dedicação constante da entrevistada em aperfeiçoar seu ofício e manter-se fiel ao que acredita.

Outro fator importante foi a forma gradual com que o negócio se estruturou. No início, ela produzia poucas peças e as vendia de maneira simples, com o apoio da família. O crescimento aconteceu naturalmente, conforme a demanda aumentava e novas oportunidades surgiam. Essa evolução orgânica permitiu que o empreendimento se desenvolvesse sem altos riscos financeiros e com base em aprendizados práticos. Dornelas (2018) chama esse tipo de processo de empreendedorismo de base empírica, caracterizado pela aprendizagem progressiva e pelo crescimento sustentável, resultado direto da vivência cotidiana do empreendedor.

A autenticidade do trabalho também foi um elemento essencial para o fortalecimento da empresa. Desde o início, a empreendedora procurou oferecer produtos únicos e de qualidade, sempre atentos à estética e à experiência do cliente. Essa preocupação em entregar valor está em sintonia com o conceito de valor percebido proposto por Kotler e Keller (2012), que relacionam o sucesso de um negócio à capacidade de criar conexões emocionais e oferecer experiências diferenciadas aos consumidores. Foi justamente essa consistência na entrega que permitiu à entrevistada construir uma clientela fiel e uma reputação positiva no mercado.

Outro aspecto que facilitou sua trajetória foi a abertura para o aprendizado contínuo. Embora não tenha elaborado um plano formal de negócios no início, ela foi adaptando suas estratégias à medida que o negócio crescia. Quando percebeu a necessidade de aprimorar a gestão, buscou

cursos, consultorias e mentorias que a ajudaram a profissionalizar o empreendimento. Essa disposição para aprender reflete o conceito de aprendizado experencial apresentado por Kolb (1984), que descreve o conhecimento como um processo constante de experimentação e reflexão. Essa postura contribuiu para o amadurecimento da empresa e para a construção de uma base mais sólida de gestão.

O uso de mentorias e consultorias foi outro fator que impulsionou seu desenvolvimento. Ao longo da trajetória, a empreendedora participou de programas de capacitação e acompanhamentos especializados, reconhecendo a importância de buscar orientação de profissionais experientes. O SEBRAE (2024) aponta que o acesso a mentores e especialistas é um dos principais fatores que ampliam as chances de sucesso de empreendedoras, pois ajuda na tomada de decisão e na estruturação estratégica dos negócios.

O controle financeiro responsável e o apoio familiar também se destacam como elementos fundamentais. No início, ela utilizou apenas recursos próprios, reinvestindo o lucro em novos materiais e na melhoria da estrutura. Quando foi necessária uma expansão, recorreu a linhas de crédito de forma planejada, garantindo a sustentabilidade do negócio. Essa disciplina financeira, associada ao senso de responsabilidade, está relacionada ao conceito de autoeficácia proposto por Bandura (1997), que destaca a importância da confiança pessoal e do controle sobre as ações para a consolidação de resultados duradouros.

Outro ponto que merece destaque é o equilíbrio conquistado entre a vida pessoal e a profissional. No início, a empreendedora dedicava quase todo o seu tempo ao trabalho, mas com o amadurecimento aprendeu a delegar funções e a confiar em sua equipe. Essa mudança de postura permitiu que ela alcançasse mais tranquilidade e qualidade de vida, sem comprometer o desempenho da empresa. Chiavenato (2014) reforça que líderes eficazes são aqueles capazes de distribuir responsabilidades e valorizar o trabalho coletivo, o que cria um ambiente mais saudável e produtivo.

Por fim, a busca constante pela excelência foi um dos principais fatores que sustentaram o crescimento do negócio. A fidelização dos clientes ocorreu naturalmente, resultado da qualidade dos produtos, do cuidado com o atendimento e da consistência na entrega. Essa coerência entre propósito e execução fortaleceu sua marca e consolidou o reconhecimento do público ao longo dos anos.

A análise das três trajetórias evidencia que, apesar das diferenças de contexto, idade e experiências, as empreendedoras compartilham fatores fundamentais que favoreceram o desenvolvimento de seus negócios. Entre esses fatores, destacam-se a paixão pelo trabalho, o aprendizado contínuo, o apoio familiar e a capacidade de adaptação diante das mudanças do mercado. Cada uma delas encontrou na autonomia e na realização pessoal a principal motivação para empreender, o que reforça a importância do propósito como força motriz do empreendedorismo feminino no Brasil.

Outro aspecto comum entre as entrevistadas é o papel decisivo da experiência prévia e da busca por conhecimento como instrumentos de crescimento. Mesmo aquelas que iniciaram de forma intuitiva demonstraram disposição para aprender e aperfeiçoar suas práticas de gestão ao longo do tempo, evidenciando que a combinação entre vivência prática e qualificação técnica é essencial para a consolidação de um empreendimento sustentável. Além disso, a postura resiliente, o cuidado com o cliente e a valorização da qualidade se mostraram elementos recorrentes e determinantes para a fidelização e o reconhecimento de seus negócios.

De modo geral, as três histórias reforçam que o sucesso no empreendedorismo feminino não está apenas na elaboração de planos ou na disponibilidade de recursos, mas na soma de atitudes, valores e aprendizados construídos ao longo da trajetória. A dedicação, a persistência e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional se revelam como diferenciais que fortalecem a presença das mulheres no mundo dos negócios e demonstram que o empreendedorismo, mais do que um caminho econômico, é também uma forma de expressão, autonomia e realização pessoal.

#### **4.2 Fatores que dificultaram a trajetória das empreendedoras**

A trajetória da E1 mostra que o caminho do empreendedorismo, embora repleto de conquistas, também é marcado por desafios significativos que exigem resiliência e constante adaptação. Em sua história, os principais fatores que dificultaram o desenvolvimento do negócio estiveram relacionados à falta de recursos financeiros no início, à sobrecarga de responsabilidades, à ausência de um planejamento formal e à dificuldade em encontrar profissionais qualificados e comprometidos.

No início de sua jornada, a empreendedora precisou lidar com limitações financeiras consideráveis. Por não ter acesso a capital externo, iniciou o negócio com recursos próprios, o

que restringiu investimentos em infraestrutura, equipe e divulgação. Essa limitação a obrigou a desempenhar múltiplas funções, cuidando simultaneamente da parte administrativa, operacional e de relacionamento com clientes. Essa sobrecarga é um dos desafios mais comuns entre mulheres empreendedoras, especialmente na fase inicial, quando a estrutura do negócio ainda é pequena. De acordo com o SEBRAE (2024), a falta de capital e o acúmulo de funções estão entre os principais obstáculos enfrentados por empreendedoras no Brasil, o que exige delas uma capacidade elevada de organização e esforço pessoal.

Outro ponto que representou uma dificuldade importante foi a ausência de um planejamento estruturado na abertura da empresa. A decisão de empreender partiu de uma necessidade pessoal e de uma oportunidade percebida no mercado, mas não foi acompanhada, naquele momento, por um plano de negócios formal ou metas definidas. A própria empreendedora reconhece que o início foi marcado por uma postura mais intuitiva, aprendendo e corrigindo os rumos à medida que os desafios surgiam. Essa característica, comum entre mulheres que iniciam seus negócios motivadas por necessidades pessoais, reflete o que Sarasvathy (2001) descreve como uma lógica de effectuation, na qual o foco está em agir com os recursos disponíveis, sem uma previsão clara de resultados. Embora essa abordagem traga flexibilidade, também gera insegurança e imprevisibilidade nos primeiros anos.

A dificuldade de contratar e reter profissionais qualificados também foi um obstáculo constante. Por conta das restrições financeiras, a empreendedora precisou assumir sozinha diversas tarefas, o que limitou o crescimento do negócio. Com o passar do tempo, mesmo após conquistar uma estrutura mais estável, ela relatou a dificuldade em encontrar pessoas capacitadas e alinhadas à cultura da empresa. Esse desafio é recorrente entre empreendedoras brasileiras e está ligado à alta rotatividade e à escassez de mão de obra especializada, fatores que afetam diretamente a produtividade e a continuidade dos serviços.

Além dos desafios operacionais, a Eltambém enfrentou obstáculos de ordem pessoal. A necessidade de conciliar a maternidade com o papel de gestora exigiu dela um esforço adicional de equilíbrio emocional e de tempo. Nos primeiros anos, o trabalho exigia dedicação integral, o que impactava diretamente sua vida pessoal e familiar. Essa dificuldade é apontada pela pesquisa GEM (2024) como uma das maiores barreiras enfrentadas por mulheres empreendedoras, que muitas vezes acumulam responsabilidades profissionais e domésticas, resultando em sobrecarga física e mental.

Mesmo sem relatar episódios de discriminação explícita, a entrevistada reconhece que o caminho das mulheres no empreendedorismo é mais árduo, principalmente pela expectativa social de que elas mantenham o equilíbrio entre trabalho e vida familiar. Essa pressão simbólica reforça o que Fischer e Oliveira (2022) destacam como o “duplo desafio” das mulheres no mercado: alcançar reconhecimento profissional sem abrir mão das responsabilidades pessoais e afetivas. Essa dinâmica exige um alto nível de autogestão, planejamento e, muitas vezes, renúncia.

Por fim, outro fator que se destacou foi a necessidade constante de atualização e aprendizado. Embora essa característica tenha se tornado uma força ao longo da trajetória, no início representou um desafio. A empreendedora precisou buscar sozinha as informações e os conhecimentos necessários para aprimorar sua gestão e manter o negócio competitivo. A ausência de programas de apoio e de redes de mentoria nos primeiros anos tornou o processo mais solitário e desafiador. A UNDP (2024) observa que essa falta de suporte institucional é uma das principais barreiras estruturais que limitam o crescimento de negócios liderados por mulheres no Brasil, reforçando a importância de políticas públicas e iniciativas que ofereçam acompanhamento e capacitação.

A trajetória da Empreendedora B revela que o sucesso no empreendedorismo raramente acontece de forma linear. Apesar de sua sólida formação acadêmica e experiência em grandes empresas, sua jornada foi marcada por desafios que testaram sua paciência, resiliência e capacidade de se reinventar. Os principais fatores que dificultaram seu percurso foram o excesso de autocrítica, os obstáculos na gestão de pessoas, as barreiras de gênero e o esforço contínuo para encontrar equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Nos primeiros anos do negócio, a empreendedora enfrentou dificuldades em lidar com o próprio perfeccionismo e com a pressão por resultados imediatos. Mesmo possuindo um planejamento estruturado e metas claras, ela relatou que, por diversas vezes, se autossabotou, cobrando-se além do necessário e frustrando-se quando as coisas não aconteciam no ritmo esperado. Essa postura, embora nascida do desejo de excelência, acabou gerando desgaste emocional e insegurança em certos momentos. Fischer e Oliveira (2022) destacam que esse tipo de comportamento é comum entre mulheres empreendedoras que buscam afirmar sua competência em contextos de alta competitividade, especialmente quando precisam conquistar credibilidade em um ambiente ainda marcado por padrões tradicionais de liderança.

Outro fator desafiador foi a gestão de pessoas. A empreendedora reconhece que lidar com uma equipe diversa exige maturidade emocional e flexibilidade. Ela relata que, ao longo da trajetória, precisou aprender a aceitar que nem todos os colaboradores compartilham o mesmo ritmo, comprometimento ou visão estratégica. Essa percepção veio com o tempo, depois de compreender que o papel da liderança não é controlar tudo, mas inspirar e orientar. De acordo com Chiavenato (2014), o desenvolvimento de competências interpessoais e a capacidade de delegar são fundamentais para a construção de equipes sólidas e produtivas, especialmente em empresas que dependem do engajamento e da confiança entre seus membros.

As dificuldades financeiras também estiveram presentes no início do empreendimento, especialmente devido a imprevistos que exigiram investimentos além do planejado. Embora a empreendedora tenha iniciado com um plano de negócios detalhado, reconhece que a realidade foi mais desafiadora do que o papel previa. Essa diferença entre o planejado e o executado é um dos pontos críticos do empreendedorismo, sobretudo para quem vem de experiências corporativas mais estruturadas. Segundo Dornelas (2018), a fase inicial de um negócio exige muita adaptabilidade, pois os imprevistos fazem parte do processo de consolidação de uma empresa. Aprender a lidar com essas situações de forma prática e emocionalmente equilibrada foi um dos grandes aprendizados de sua trajetória.

A contratação e retenção de equipe também se mostraram desafios constantes. A empreendedora relatou a dificuldade em manter profissionais por longos períodos, especialmente pela rotatividade característica de setores criativos e pelo comportamento de jovens talentos que, ao adquirir certa experiência, tendem a buscar novas oportunidades. Ao mesmo tempo, profissionais mais experientes muitas vezes apresentavam resistência a novas metodologias e mudanças de gestão. Esse cenário reforça a importância da liderança adaptativa e da formação contínua de equipes, aspectos que ela precisou desenvolver ao longo dos anos.

Outro ponto que marcou sua jornada foi o preconceito de gênero. A empreendedora contou ter enfrentado episódios em que foi desvalorizada ou subestimada por ser mulher, principalmente em ambientes dominados por homens. Além disso, relatou situações de julgamento relacionadas à aparência, como quando participou de um programa competitivo e foi preterida por não se encaixar nos padrões estéticos impostos pela sociedade. Esses episódios evidenciam como o machismo estrutural ainda influencia o reconhecimento das mulheres em posições de destaque. Conforme aponta o relatório da UNDP (2024), mulheres líderes continuam

enfrentando barreiras simbólicas e culturais que vão além das competências técnicas, sendo constantemente avaliadas por aspectos que não têm relação com sua capacidade profissional.

Conciliar vida pessoal e profissional também foi um desafio importante. A empreendedora revelou que levou anos para entender que o equilíbrio não está em fazer tudo ao mesmo tempo, mas em saber dizer “não” quando necessário. Essa compreensão veio com o amadurecimento e com a percepção de que o sucesso também depende do bem-estar emocional. Hoje, ela entende que priorizar momentos de descanso e convivência familiar é fundamental para manter a produtividade e a motivação. Essa visão reflete o que o GEM (2024) identificou em seu relatório sobre empreendedorismo feminino: o bem-estar emocional e o equilíbrio entre papéis são fatores essenciais para a longevidade dos negócios liderados por mulheres.

Por fim, um desafio recorrente em sua trajetória foi o alto nível de exigência do próprio mercado, que demanda inovação constante e presença digital ativa. Para acompanhar essas mudanças, a empreendedora precisou se adaptar rapidamente, testando novas ferramentas de gestão e comunicação, e incorporando a tecnologia como aliada do crescimento. Essa capacidade de aprender, desaprender e reaprender, conforme propõe Kolb (1984), tornou-se um diferencial importante para sua evolução pessoal e profissional.

A trajetória da Empreendedora C revela que, embora o sucesso seja fruto de dedicação e amor pelo trabalho, ele também é marcado por desafios que exigem equilíbrio emocional, aprendizado constante e adaptação a contextos em mudança. Sua história mostra que o caminho do empreendedorismo raramente é simples e que as dificuldades, quando enfrentadas com resiliência, acabam se transformando em importantes fontes de crescimento pessoal e profissional.

No início da sua jornada, a principal dificuldade foi lidar com a falta de experiência em gestão. Por ter formação voltada para a área artística, a empreendedora se sentia mais à vontade na criação do produto do que na administração do negócio. Questões como finanças, compras, logística e controle de estoque foram aprendidas na prática, e muitas vezes com erros que serviram como lições valiosas. Essa carência de conhecimento técnico é comum entre empreendedoras que transformam suas habilidades em negócios e reflete um dos maiores desafios enfrentados por mulheres que começam de forma independente. Dornelas (2018) aponta que, quando o negócio nasce de uma paixão ou de um talento pessoal, é natural que a gestão se desenvolva de maneira empírica e intuitiva, o que torna o processo mais lento, porém também mais autêntico.

Com o tempo, ela percebeu que precisaria se aprofundar em temas administrativos e financeiros para manter a empresa competitiva e organizada. Essa necessidade a levou a buscar mentorias e consultorias, que se tornaram ferramentas fundamentais de aprendizado e profissionalização. Ainda assim, a falta de uma formação inicial nessa área gerou inseguranças e exigiu um esforço contínuo de adaptação. Segundo Kolb (1984), o aprendizado experencial aquele construído com base na prática e na reflexão sobre as próprias experiências é uma das formas mais eficazes de desenvolver novas competências, especialmente no contexto empreendedor.

Outro desafio importante esteve relacionado à gestão do tempo e à conciliação entre vida pessoal e profissional. Nos primeiros anos, a empreendedora se dedicava intensamente ao trabalho, o que acabou limitando momentos de convivência familiar e autocuidado. Quando se tornou mãe, esse desafio se intensificou, exigindo dela um esforço maior para equilibrar o papel de gestora com o de cuidadora. Essa dupla jornada é uma realidade frequente entre mulheres empreendedoras e continua sendo um dos fatores que mais impactam o bem-estar e o desempenho profissional. A pesquisa GEM (2024) confirma que, no Brasil, as mulheres dedicam significativamente mais horas às atividades domésticas e familiares do que os homens, o que influencia diretamente o tempo disponível para o planejamento e a expansão de seus negócios.

Outro ponto que marcou sua trajetória foi o processo de crescimento gradual e a falta de estrutura inicial. O negócio começou de forma simples, com recursos limitados e sem acesso a linhas de crédito expressivas. Embora essa abordagem tenha permitido um desenvolvimento sustentável, também trouxe desafios relacionados à escala produtiva e à capacidade de atender a uma demanda crescente. Em alguns momentos, o crescimento orgânico dificultou a contratação de novos profissionais e a modernização dos processos. Essa dificuldade reflete o que o SEBRAE (2024) chama de “barreiras do crescimento”, uma fase em que o empreendedor precisa conciliar o controle da operação com a necessidade de expansão, sem perder a essência do negócio.

Apesar de não ter enfrentado preconceito de gênero de forma explícita, a empreendedora reconhece que o mercado apresenta sutis limitações para mulheres, principalmente no que diz respeito ao reconhecimento da liderança e da autoridade. Muitas vezes, o esforço feminino para consolidar um negócio é maior justamente por enfrentar um ambiente onde ainda predominam referências masculinas de sucesso e decisão. Fischer e Oliveira (2022) destacam que essas barreiras simbólicas não se manifestam apenas em discriminações diretas, mas também em

formas sutis de subestimação ou desconfiança, que exigem das mulheres uma postura ainda mais determinada e confiante.

A jornada também foi marcada por momentos de insegurança e por dificuldades emocionais típicas de quem empreende sozinha. A responsabilidade sobre todas as decisões e a necessidade de manter a estabilidade do negócio, mesmo diante das incertezas do mercado, foram fatores que exigiram maturidade emocional e coragem. Esse aspecto reforça a importância da autogestão e do autocuidado como componentes essenciais da vida empreendedora.

A análise das três trajetórias evidencia que, embora cada empreendedora tenha seguido um caminho distinto, todas enfrentaram desafios semelhantes que refletem a realidade do empreendedorismo feminino no Brasil. As dificuldades mais recorrentes estiveram relacionadas à falta de recursos financeiros no início do negócio, à ausência de planejamento formal, à sobrecarga de funções e à dificuldade de conciliar o trabalho com a vida pessoal e familiar. Esses fatores mostram que o processo de empreender, especialmente para as mulheres, vai além da capacidade técnica, exigindo resiliência emocional e constante adaptação.

Outro ponto comum entre as entrevistadas foi a dificuldade em lidar com a autocrítica e o perfeccionismo, características que, embora impulsionem o crescimento, também geram desgaste emocional. A gestão de pessoas apareceu como um dos principais obstáculos, exigindo das empreendedoras habilidades de liderança, empatia e paciência. Além disso, as desigualdades de gênero e os preconceitos velados ainda se manifestam como barreiras, demonstrando que a consolidação feminina no mundo dos negócios continua sendo um desafio estrutural e cultural.

Apesar das dificuldades, o que une essas histórias é a forma como cada empreendedora transformou os obstáculos em aprendizado. O amadurecimento emocional, o aprimoramento profissional e a busca por equilíbrio mostraram-se essenciais para a continuidade e o fortalecimento de seus empreendimentos. Assim, o capítulo revela que as adversidades não apenas testam a determinação das mulheres empreendedoras, mas também moldam sua capacidade de inovação, liderança e superação, reforçando o papel fundamental da resiliência no sucesso de seus negócios.

#### **4.3 Aprendizados durante a jornada empreendedora**

As experiências relatadas pelas entrevistadas mostram que o ato de empreender vai muito além da criação de um negócio. É um processo contínuo de autoconhecimento, aprendizado e transformação. Ao longo de suas trajetórias, E1, E2 e E3 revelaram que cada desafio enfrentado se tornou também uma lição sobre resiliência, propósito e o papel da mulher no mundo dos negócios. Esses aprendizados refletem a realidade de muitas empreendedoras brasileiras que, segundo o relatório do GEM (2024), encontram no empreendedorismo não apenas uma forma de sustento, mas uma estratégia de liberdade, autonomia e realização pessoal.

Para E1, o principal aprendizado foi entender que o crescimento de um negócio depende de equilíbrio e constância, e não de pressa. Ela aprendeu na prática que errar faz parte do processo e que cada erro pode ser uma oportunidade de amadurecimento. Esse pensamento se aproxima da ideia de Kolb (1984) sobre a aprendizagem experiencial, que explica como o conhecimento se constrói a partir da vivência e da reflexão sobre as próprias ações. A empreendedora também destacou que aprender a delegar e confiar em outras pessoas foi fundamental para conseguir equilibrar o trabalho e a vida pessoal. Isso reflete um dos maiores desafios enfrentados por mulheres que empreendem: o acúmulo de funções e a dificuldade em abrir mão do controle (UNDP, 2024). A história de E1 mostra que o aprendizado não está apenas em administrar a empresa, mas em aprender a administrar a si mesma.

E2, por sua vez, aprendeu que o sucesso não depende só de planejamento e técnica, mas também de paciência, humildade e propósito. Ela percebeu que, mesmo com toda a experiência corporativa e uma gestão estruturada, era preciso se adaptar ao ritmo das pessoas e entender que cada membro da equipe tem seu próprio tempo de evolução. Esse tipo de sensibilidade emocional é apontado por Carmona e Marlow (2022) como uma competência essencial das líderes mulheres, que tendem a exercer uma liderança mais empática e colaborativa. E2 também destacou a importância de estudar constantemente e se capacitar, não apenas nas áreas técnicas, mas também em autoconhecimento e gestão emocional. Para ela, empreender é estar disposta a aprender todos os dias, com o mercado e com as próprias limitações. Essa visão está em sintonia com o conceito de “aprendizado de dupla via” proposto por Cope (2005), no qual o processo empreendedor envolve tanto o desenvolvimento do negócio quanto o crescimento pessoal da empreendedora.

Já E3 aprendeu que empreender é um exercício de persistência e propósito. Ela começou sem grandes expectativas, mas percebeu que a dedicação e o amor pelo que fazia foram os principais

motores para continuar. Com o tempo, aprendeu a enxergar o erro não como um fracasso, mas como uma parte natural da trajetória de quem cria algo novo. Essa perspectiva está alinhada ao pensamento de Sarasvathy (2008), que entende o empreendedorismo como um processo de tentativa e adaptação contínua, em que a incerteza não é uma barreira, mas uma condição inherente ao ato de empreender. E3 também destacou a importância de buscar mentoria e aprendizado com outras pessoas. Ela reconheceu que a troca de experiências com outras empreendedoras foi essencial para crescer e encontrar novas soluções para os desafios do dia a dia. Esse comportamento está de acordo com o que Laukhuf e Malone (2015) chamam de aprendizado em rede, um processo que fortalece o senso de pertencimento e reduz a solidão que muitas mulheres sentem ao empreender.

Nas falas das três entrevistadas, há um ponto em comum muito forte: todas aprenderam que o empreendedorismo feminino é também uma jornada de autoconfiança e superação de estereótipos. A E2 relatou que, em muitos momentos, sentiu o peso de ser uma mulher firme e decidida, o que muitas vezes foi interpretado de maneira negativa em ambientes dominados por homens. E1 e E3 também mencionaram que, mesmo sem enfrentar discriminações diretas, sentiram o impacto das barreiras sociais e da sobrecarga emocional que acompanha as mulheres empreendedoras. Esse tipo de desafio é amplamente discutido por Ahl e Marlow (2021), que apontam como as estruturas culturais ainda associam o sucesso empresarial a traços masculinos, exigindo das mulheres uma constante reafirmação de competência e autoridade.

Outro aprendizado importante presente nas três histórias é o valor da autenticidade. As entrevistadas compreenderam que, para construir um negócio sustentável, é preciso agir com propósito e coerência. Isso se reflete na forma como cada uma conduz suas relações com clientes, equipes e parceiros. Como afirmam Brush e Greene (2016), as empreendedoras tendem a priorizar relacionamentos e confiança, o que cria uma base sólida de fidelização e reputação. Esse aprendizado é especialmente relevante em um contexto em que as relações de consumo são cada vez mais pautadas pela empatia e pela humanização.

Por fim, as entrevistadas mostraram que empreender é um processo de aprendizado que nunca termina. Cada fase do negócio traz novos desafios e exige novas habilidades, tanto técnicas quanto emocionais. A principal lição que atravessa as três trajetórias é que o empreendedorismo feminino não é apenas sobre abrir empresas, mas sobre abrir caminhos para si mesmas e para outras mulheres. Como apontam Melo et al. (2025), o empreendedorismo feminino tem um

papel transformador, pois contribui para a construção de redes de apoio, fortalecimento da autoestima e ampliação da representatividade feminina no ambiente econômico e social.

Assim, os aprendizados de E1, E2 e E3 mostram que empreender é mais do que um ato econômico: é um processo de autodescoberta, coragem e propósito. Elas demonstram que o sucesso vem da combinação entre planejamento e sensibilidade, entre o saber técnico e o saber humano. E, acima de tudo, reforçam que o empreendedorismo feminino é um caminho de transformação que começa dentro de cada mulher e se reflete em toda a sociedade.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Este estudo teve como objetivo compreender como as lógicas de *causation* e *effectuation* se manifestam nas estratégias de mulheres empreendedoras e de que forma essas lógicas se relacionam com os desafios e aprendizados da jornada empreendedora feminina. A questão central que guiou a pesquisa foi: de que maneira as lógicas de *causation* e *effectuation* se manifestam nas trajetórias de mulheres empreendedoras do setor de beleza em São Paulo, diante dos desafios para consolidar e expandir seus negócios?

As análises mostraram que o empreendedorismo feminino não segue um padrão único, mas se constrói na alternância entre o planejar e o improvisar. As mulheres entrevistadas atuam com base tanto em um raciocínio estruturado e estratégico (*causation*) quanto em uma postura flexível, intuitiva e adaptativa (*effectuation*). Essa combinação revela que empreender, para elas, é mais do que uma decisão racional: é um processo de aprendizado constante, movido por propósito, autonomia e resiliência.

O objetivo geral deste trabalho foi compreender as razões e estratégias das mulheres empreendedoras, analisando a presença das lógicas de *causation* e *effectuation* em suas trajetórias. A pesquisa atingiu esse propósito ao demonstrar, a partir das entrevistas, que essas duas abordagens coexistem de forma complementar. As empreendedoras estudadas transitam entre a racionalidade do planejamento e a espontaneidade da ação, ajustando suas escolhas de acordo com as oportunidades, os recursos disponíveis e as exigências do contexto.

O primeiro objetivo específico, que buscava identificar as motivações que levaram as mulheres a empreender, mostrou que o desejo de autonomia, a necessidade de conciliar trabalho e família e a busca por realização pessoal foram fatores decisivos. Esses resultados confirmam as observações de Ahl e Marlow (2021), que defendem que o empreendedorismo feminino é

também um ato de emancipação, marcado por questões identitárias e emocionais, e não apenas econômicas.

O segundo objetivo específico, que analisava os fatores facilitadores e restritivos do empreendedorismo feminino, apontou que o apoio familiar, a experiência profissional prévia e a fé em suas próprias capacidades foram elementos que impulsionaram o início dos negócios. Por outro lado, a sobrecarga de funções, a dificuldade de acesso a recursos financeiros e o preconceito de gênero ainda são desafios significativos. Essa realidade é reforçada por estudos do GEM (2024) e do UNDP (2024), que destacam como as desigualdades estruturais e a falta de políticas públicas voltadas às mulheres dificultam a consolidação de seus empreendimentos.

O terceiro objetivo específico, voltado para compreender os aprendizados e estratégias desenvolvidos ao longo da jornada, mostrou que o empreendedorismo é um processo de autoconhecimento e aprendizado contínuo. As entrevistadas relataram que aprenderam a equilibrar razão e emoção, a delegar funções e a valorizar a autenticidade na gestão. Esses achados dialogam com cope (2005), que descreve o empreendedorismo como uma experiência transformadora, em que o aprendizado pessoal e o profissional caminham lado a lado.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para a compreensão do empreendedorismo feminino ao integrar duas perspectivas clássicas da literatura *causation* e *effectuation* em um contexto social e emocional específico. Mostra que as empreendedoras não se enquadram rigidamente em uma única lógica, mas transitam entre ambas conforme o ambiente e suas próprias vivências. Essa interpretação reforça a visão de Sarasvathy (2008), que entende o empreendedorismo como um processo criativo e dinâmico, e amplia os estudos sobre comportamento empreendedor sob uma ótica de gênero, ao evidenciar as dimensões subjetivas e relacionais das decisões femininas.

Além disso, a pesquisa reforça a importância de analisar o empreendedorismo não apenas como um fenômeno econômico, mas como uma prática social e identitária. As narrativas de E1, E2 e E3 mostram que a motivação para empreender está fortemente ligada à busca por propósito, autonomia e autorrealização. Essa dimensão simbólica do empreendedorismo feminino é discutida por Brush e Greene (2016) como um campo fértil para novas abordagens teóricas que reconheçam as singularidades das experiências das mulheres no mundo dos negócios.

As implicações práticas deste estudo se estendem a diferentes atores sociais e institucionais. Para empreendedoras e gestores, os resultados evidenciam a importância de combinar o planejamento racional com a flexibilidade emocional. Empreender de forma sustentável requer tanto o domínio de ferramentas de gestão quanto a capacidade de adaptação diante das incertezas, algo que se aprende com a experiência e o autoconhecimento. Como ressaltam Melo et al. (2025), a inovação e a resiliência são fortalecidas quando o empreendedor reconhece suas próprias limitações e transforma erros em aprendizado.

Para órgãos de fomento e políticas públicas, os achados destacam a necessidade de ampliar o apoio às mulheres empreendedoras, especialmente em temas como acesso ao crédito, capacitação e redes de mentoria. O fortalecimento de programas que promovam a educação empreendedora e a igualdade de gênero pode reduzir as barreiras estruturais e estimular a formalização e o crescimento de negócios liderados por mulheres. Essas políticas devem considerar as especificidades da jornada feminina, como a conciliação entre trabalho e família e a valorização das competências socioemocionais (SEBRAE, 2023).

Para empresas parceiras e instituições de apoio, o estudo reforça o valor das redes colaborativas e das parcerias estratégicas. Iniciativas que promovam espaços de troca entre mulheres empreendedoras como feiras, grupos de capacitação e comunidades de aprendizagem contribuem para o fortalecimento da confiança e da cooperação no ecossistema empreendedor, aspectos apontados por Laukhuf e Malone (2015) como fundamentais para o desenvolvimento sustentável de negócios femininos.

Por fim, para gestores públicos e formuladores de políticas, os resultados deste trabalho reforçam a urgência de promover uma cultura de equidade que reconheça o empreendedorismo feminino como vetor de desenvolvimento econômico e social. Investir em políticas de fomento voltadas à inclusão produtiva das mulheres não é apenas uma questão de justiça social, mas também de eficiência econômica, já que segundo o relatório do Banco Mundial (2023), o aumento da participação feminina no mercado de trabalho tem impacto direto no crescimento do PIB e na redução das desigualdades.

Como toda pesquisa, este estudo possui limitações e abre caminhos para novas investigações. Sugere-se que pesquisas futuras ampliem a amostra e considerem diferentes segmentos econômicos, a fim de comparar a manifestação das lógicas de *causation* e *effectuation* entre setores e regiões. Outra possibilidade seria aprofundar a análise das relações

entre gênero, emoções e processos de decisão empreendedora, tema ainda pouco explorado na literatura brasileira.

Também seria relevante desenvolver estudos longitudinais que acompanhem a evolução de mulheres empreendedoras ao longo do tempo, para entender como as experiências, os contextos familiares e as transformações sociais influenciam a forma de empreender. Além disso, futuras pesquisas poderiam integrar métodos quantitativos e qualitativos para medir de forma mais ampla os impactos sociais e econômicos da atuação feminina no empreendedorismo.

Em síntese, o estudo demonstrou que o empreendedorismo feminino é um fenômeno complexo, multifacetado e profundamente humano. As lógicas de *causation* e *effectuation* se misturam na prática cotidiana, e é justamente dessa combinação que surge a força das mulheres que transformam desafios em oportunidades. Mais do que abrir empresas, elas abrem caminhos para si, para outras mulheres e para uma sociedade mais justa, inovadora e igualitária.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

AGÊNCIA BRASIL; BRASIL DE FATO. *Rendimento de mulheres em 2023 é 20% menor que o dos homens.* Brazil de Fato, 16 fev. 2024. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2024/02/16/rendimento-de-mulheres-em-2023-e-20-menor-que-o-dos-homens/>. Acesso em: 11 jun. 2025.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo.* São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3allise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2025.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. *Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil.* Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 11 jun. 2025.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços; PNUD. *Panorama do empreendedorismo feminino no Brasil.* Brasília: MDIC/ONU/PNUD, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/elas-empreendem/panorama-do-empreendedorismo-feminino-no-brasil/estudo-do-empreendedorismo-feminino.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2025.

CINEGLAGLIA, Maria Natalina; MIRANDA, Maria Geralda; FRIEDE, Reis; CAVALCANTI, Márcia T. *Desafios do empreendedorismo feminino no Brasil na atualidade.* LexCult: Revista Eletrônica de Direito e Humanidades, Brasília, v. 5, n. 3, p. 59–76, 2021. Disponível em: <http://lexcultccjf.trf2.jus.br/index.php/LexCult/article/view/544/360>. Acesso em: 11 jun. 2025.

CNN BRASIL. *Diferença salarial entre homens e mulheres vai a 22%, diz IBGE.* CNN Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/diferenca-salarial-entre-homens-e-mulheres-vai-a-22-diz-ibge/>. Acesso em: 11 jun. 2025.

CRESWELL, John W.; POTTH, Cheryl N. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches.* 4. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2022. Disponível em: <https://revistapsicologia.org/public/formato/cuali2.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2025.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. *Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2017.* Rio de Janeiro: GEM Brasil, 2017. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf). Acesso em: 11 jun. 2025.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. *Relatório Executivo Brasil 2023.* Rio de Janeiro: GEM Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report/51473>. Acesso em: 11 jun. 2025.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). *Women's Entrepreneurship Report 2023/2024: Reshaping Economies and Communities.* London: GEM Consortium, 2024.

Disponível em: <https://gemconsortium.org/report/202324-womens-entrepreneurship-report-reshaping-economies-and-communities-2>. Acesso em: 8 nov. 2025.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. *Novas configurações da divisão sexual do trabalho*. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595–609, set./dez. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/cCztcWVvvtWGDvFqRmdsBWQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 jun. 2025.

LUCAS, Carina da Silva; ANCELMO, Lúcia Aparecida. *Os desafios do empreendedorismo feminino: revisão de literatura*. Research, Society and Development, v. 11, n. 17, e113111738299, dez. 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i17.38299>. Acesso em: 11 jun. 2025.

NATURE. *Women entrepreneurs in Brazil: between empowerment and inequality. Humanities and Social Sciences Communications*, v. 9, n. 1, 2022. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41599-022-01359-2>. Acesso em: 8 nov. 2025.

PEDEZZI, Bruna; SAMPAIO, Lilian Segnini; RODRIGUES, Lilian Segnini. *Desafios do empreendedorismo feminino: um levantamento com mulheres empreendedoras*. Revista Interface Tecnológica, Taquaritinga, v. 17, n. 2, p. 398–410, dez. 2020. DOI: 10.31510/infa.v17i2.863. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/863>. Acesso em: 11 jun. 2025.

ROSADO, Luciana. *Empreendedorismo feminino e interseccionalidades: desafios e políticas públicas*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 56, n. 1, 2022. (Link não localizado; inserir quando disponível).

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Mercado de cosméticos do Brasil é um dos maiores do mundo*. Brasília: SEBRAE, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/mercado-de-cosmeticos-do-brasil-e-um-dos-maiores-do-mundo>. Acesso em: 8 nov. 2025.

SILVA, Maria Celiane; COSTA, Benedita Marta Gomes. *Políticas públicas e empreendedorismo feminino – Estudo de caso: Sala da Mulher Empreendedora de Sobral CE*. Anais..., [S. 1.], 2023. Disponível em: [https://engemausp.submissao.com.br/25/anais/download.php?cod\\_trabalho=645](https://engemausp.submissao.com.br/25/anais/download.php?cod_trabalho=645). Acesso em: 11 jun. 2025.

THEAKER, Alison. *Women's mentoring networks: Supporting inclusive entrepreneurship*. Journal of Small Business Management, 2023. Disponível em: <https://www.igi-global.com/viewtitle.aspx?TitleId=364765&isbn=9798369365724>. Acesso em: 11 jun. 2025.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP). *Overview of Women's Entrepreneurship in Brazil*. Brasília: UNDP, 2024. Disponível em: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024->

[11/overview\\_of\\_womens\\_entrepreneurship\\_in\\_brazil\\_v11\\_regular.pdf](#). Acesso em: 8 nov. 2025.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://biblioteca.ifap.edu.br/bib/27>. Acesso em: 11 jun. 2025.

## **APÊNDICE 1 – Roteiro de Entrevista com Empreendedoras do Setor de Beleza**

### **Instrumentos e Técnicas de Coleta de Dados**

A principal técnica de coleta de dados será a entrevista semiestruturada, conduzida presencialmente ou por videoconferência, conforme disponibilidade das participantes. As entrevistas seguirão um roteiro previamente elaborado, baseado em categorias analíticas extraídas da fundamentação teórica. Os temas abordados incluirão: motivações para empreender, acesso a crédito, redes de apoio, estilo de liderança, estratégias de gestão, dificuldades enfrentadas e perspectivas de futuro.

As entrevistas serão gravadas com consentimento das participantes e posteriormente transcritas na íntegra. Também será realizada a coleta de dados secundários por meio de análise documental (materiais institucionais, redes sociais dos negócios, notícias e dados públicos sobre o setor). Caso possível, observações não participantes serão realizadas em eventos, feiras ou locais de trabalho.

### **PERGUNTAS**

#### **Bloco 1 – Perfil da empreendedora & Motivação**

1. Poderia contar um pouco sobre sua trajetória pessoal e profissional antes de abrir o negócio?
2. O que te motivou a empreender no setor de beleza, e por que escolheu esse segmento?
  - Inspirada por estudos como Nazario & Lobo (2024), focados em motivações no ramo da beleza ([riu.ufam.edu.br](http://riu.ufam.edu.br), [estacio.periodicoscientificos.com.br](http://estacio.periodicoscientificos.com.br)).
3. Você empreende por oportunidade ou por necessidade? Como surgiu essa decisão?
  - Com base nas distinções comuns em trabalhos como Pereira (2023) e Reis (2022) ([gco.ufv.br](http://gco.ufv.br)).

#### **Bloco 2 – Planejamento & Estruturação do negócio**

4. Como foi o processo de planejamento ao abrir seu negócio? Você elaborou um plano de negócios, metas de curto e longo prazo?
  - Referência a Carreira et al. (2015), sobre planejamento de metas.

5. Você definiu metas específicas (ex.: crescimento de equipe, faturamento, expansão)?  
Como acompanha essas metas?
  - Similar ao roteiro usado por Rocio Ramos em estudos no setor de beleza (UFPB, 2017) ([repositorio.ufpb.br](http://repositorio.ufpb.br)).
6. Quais foram os principais desafios na estruturação (legalização, obtenção de recursos financeiros, contratação de equipe)?

### Bloco 3 – Obstáculos & Superação

7. Quais foram as maiores dificuldades que você enfrentou no início e ainda enfrenta?
  - Inspirado no enfoque de Coutinho Loiola (PUC-Rio, 2016) ([maxwell.vrac.puc-rio.br](http://maxwell.vrac.puc-rio.br)).
8. Como você equilibra o tempo entre o negócio e a vida pessoal/familiar?
  - Tópico presente em estudos de multinível sobre a conciliação vida-trabalho ([repositorio.ufpe.br](http://repositorio.ufpe.br), [periodicos.uerr.edu.br](http://periodicos.uerr.edu.br)).
9. Você já sentiu algum tipo de discriminação ou preconceito por ser mulher e empreender?
  - Baseado nos relatos comuns em pesquisas sobre barreiras de gênero ([maxwell.vrac.puc-rio.br](http://maxwell.vrac.puc-rio.br)).

### Bloco 4 – Estratégias & Visão de futuro

10. Quais estratégias você utiliza para atrair e fidelizar clientes (ex: marketing digital, promoções, programas de fidelidade)?
  - Alinhado a perguntas de TCCs que exploram estratégias de marketing .
11. Como você enxerga o crescimento do seu negócio nos próximos anos? Tem planos de expansão?
  - Usado em estudos que avaliam metas de curto prazo e objetivos futuros ([semanaacademica.org.br](http://semanaacademica.org.br)).

12. Você participa de redes de apoio, incubadoras, mentoria ou eventos de empreendedorismo?

#### Bloco 5 – Aprendizado & Apoio

13. De onde veio o suporte financeiro inicial? Você buscou empréstimos, capital próprio ou ajuda de terceiros?

- Inspirado em Carreira et al. (2015), que evidencia uso de capital próprio.

14. Quais fontes de aprendizado e apoio foram importantes (cursos, Sebrae, networking com outras mulheres)?

- Baseado no estudo sobre Effectuation em beleza ([semanaacademica.org.br](http://semanaacademica.org.br)).

15. Que conselho você daria para outras mulheres que desejam empreender no setor de beleza?

- Frequentemente usada como pergunta final para reflexões e aprendizagens ([semanaacademica.org.br](http://semanaacademica.org.br)).