

**ANÁLISE DO CENÁRIO DE MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS DE MULHERES DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS DO PROGRAMA ALI**

**VANESSA MARIA XAVIER DE OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)

**DIANA FREITAS DE OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)

**SEVERINO RAMOS DO CARMO**

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)

**ROBERTO P Q FALCAO**

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY (UNIGRANRIO)

# ANÁLISE DO CENÁRIO DE MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS DE MULHERES DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS DO PROGRAMA ALI

## 1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas são uma alternativa de ocupação e geração de renda diante dos níveis de desemprego históricos do Brasil, aliados ao baixo crescimento econômico (MORAIS; CARNEIRO, 2017, PINHEIRO; FERREIRA NETO, 2019). As mulheres já representam 40% dos empreendedores ou de proprietários de pequenos e médios negócios no Brasil (EXAME, 2022), e os motivos para se engajarem no empreendedorismo são os mais diversos: desde barreiras de gênero, conciliar a vida profissional com a rotina familiar, busca de maior flexibilidade e de autonomia (MACHADO *et al.*, 2016).

Nesse sentido, quaisquer iniciativas de fomento para micro e pequenas empresas (MPEs) no país geram efeitos benéficos, a exemplo da criação do próprio Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), na década de 1980, e do estatuto das microempresas no país, e, no caso específico das mulheres, o projeto SEBRAE DELAS (MATHIAS FONTANA *et al.*, 2021).

Ademais, a partir da aprovação da Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte houve um tratamento específico para amenizar os problemas enfrentados por essas empresas, contribuindo para o aumento de sua competitividade (IBGE, 2003). Atualmente estima-se um total de seis milhões de micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2019).

Já outra iniciativa que também ajudou a aumentar o nível de formalização e organização de microempresas foi a do Microempreendedor Individual (MEI), que após dez anos de sua criação, atingiu a cifra de 10 milhões de microempreendedores cadastrados em 2020 (BRASIL, 2020). Dessa forma, as MPEs representam aproximadamente 98,5% do total de empresas privadas no país, respondendo então por 27% do PIB nacional e sendo responsável pela manutenção de 54% do total de empregos formais no Brasil (ETENE, 2018).

Sabendo-se que as MPEs têm um papel fundamental na criação de emprego, geração de renda e redução da desigualdade social (FATOKI, 2014), há sempre uma ressalva relativa aos problemas de gestão e dificuldades de acesso a mercados e ao crédito que elas apresentam, sobretudo nos estágios iniciais (PINHEIRO; FERREIRA NETO, 2019). Diante desse cenário, busca-se no presente trabalho, analisar as seguintes perguntas de pesquisa sobre as empreendedoras e seus negócios:

PP1: Que características dessas empreendedoras as fizeram superar seus desafios?

PP2: Como as empreendedoras se destacaram no cenário de seus concorrentes?

## 2. EMPREENDEDORISMO

No Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, empreender significa a ação de praticar, de pôr algo em execução, e origina-se do latim *imprehendere* (= realizar uma tarefa difícil e laboriosa) que significa realizar, fazer ou executar. Seu significado contemporâneo e ampliado é “fazer a coisa acontecer”. Quem empreende utiliza suas capacidades para realizar alguma coisa que tenha valor para a sociedade (MARIANO; MAYER, 2012).

O empreendedorismo é considerado um importante fenômeno para o desenvolvimento da economia, tanto em nível nacional quanto mundial (SILVA; OLIVEIRA; CASTRO; SILVA; VEIGA, 2020). Segundo Schumpeter (1997), um dos principais elementos necessários a uma economia inovadora e em constante crescimento, reside no quanto esta economia está voltada ao empreendedorismo e inovação radical. O empreendedor destrói a ordem econômica existente por meio da introdução de novos produtos e serviços, cria formas organizacionais inovadoras, abre novos mercados ou explora novos materiais.

Historicamente, há pouca divergência sobre a associação entre a figura do empreendedor e a do agente de mudança. Os empreendedores continuam a ser associados à criação, inovação e risco (Cavalheiro & Mariano, 2023).

Wennekers et al. (2010), por exemplo, em uma tentativa de classificar o conceito de empreendedorismo, com base em uma revisão histórica sobre o tema, distinguiu duas categorias: a ocupacional e a comportamental. Assim, a primeira perspectiva, que possui uma raiz mais antiga (pelo menos desde o século XVIII), entende o empreendedorismo como uma carreira ou ocupação, em que o empreendedor seria a pessoa que se ocupa de realizar coisas por conta própria, assumindo riscos de suas ações e iniciativas. Age de forma autônoma, gerando seu próprio emprego ou atividade, por meio de seu próprio negócio. A segunda perspectiva, mais recente, tem a ver com o comportamento do empreendedor. Nesta perspectiva, o que importa são os aspectos atitudinais e comportamentais do indivíduo, sua visão, ter sonho grande, ser criativo, identificar oportunidades e agir de forma proativa para gerar mudanças. Para Wennekers et al. (2010), há uma terceira perspectiva que diz respeito às funções do empreendedorismo, como equilibrar ou desequilibrar os mercados, assumir o risco associado à verdadeira incerteza e introduzir inovações no mercado.

Para Hashimoto (2013), o empreendedor busca além da satisfação pessoal e profissional, a possibilidade de abrir seu próprio negócio, considerando esse trabalho uma oportunidade de melhoria, e de conseguir atingir seus objetivos.

Nesse sentido Diniz (2019, p.39) argumenta que “o empreendedor é aquele indivíduo que apresenta certas características, habilidades e competências para idealizar, ousar, criar e conduzir um negócio com sustentabilidade, perenidade e lucratividade”, sendo um indivíduo imbuído de uma força que surge do seu eu interior e transforma pensamentos em ação e sonhos em realidade, sem desperdiçar oportunidades.

O termo empreendedorismo, pode ser percebido de forma interdisciplinar, sendo que diversas áreas como sociologia, psicologia e administração, são chamadas a se manifestar sobre esse fenômeno. Existe, portanto, uma diversidade conceitual não havendo uma única definição sobre o empreendedorismo (GARCIA; ANDRADE, 2022).

### **3. EMPREENDEDORISMO FEMININO**

Segundo a pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2021), o Brasil está entre os dez países mais empreendedores do mundo, tendo a estimativa de 43 milhões de pessoas adultas (entre 18 e 64 anos) que já tinham algum negócio (formal ou informal) e/ou, fizeram alguma ação visando ter um negócio futuro. Considerando em nível de Brasil, segundo os dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2022) a taxa de empreendedorismo teve uma ligeira queda em 2022 considerando as taxas que foram de 31,6% em 2020 a 30,3% em 2022, significando, em cada ano, a existência de perto de 42,2 milhões de indivíduos envolvidos com a criação ou manutenção de um negócio próprio em qualquer estágio.

Essa estimativa é devida ao crescente desemprego ou aos efeitos gerados pela pandemia. Portanto, muitos dos negócios são concebidos devido a uma mera necessidade. No entanto, uma das consequências da abertura de empreendimentos motivados pela necessidade, sobretudo aquelas que são abertas sem planejamento, é a falência. Segundo Dornelas (2015, p.89), “um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições”. Nesse sentido depreende-se que o planejamento inclusive financeiro, é fundamental para que o empreendimento consiga seguir adiante, principalmente face as adversidades. As estatísticas mostram que um em cada quatro micro e pequenos empreendimentos vão à falência entre os dois primeiros anos por falta de uma boa gestão financeira (PECCI *et al.*, 2013).

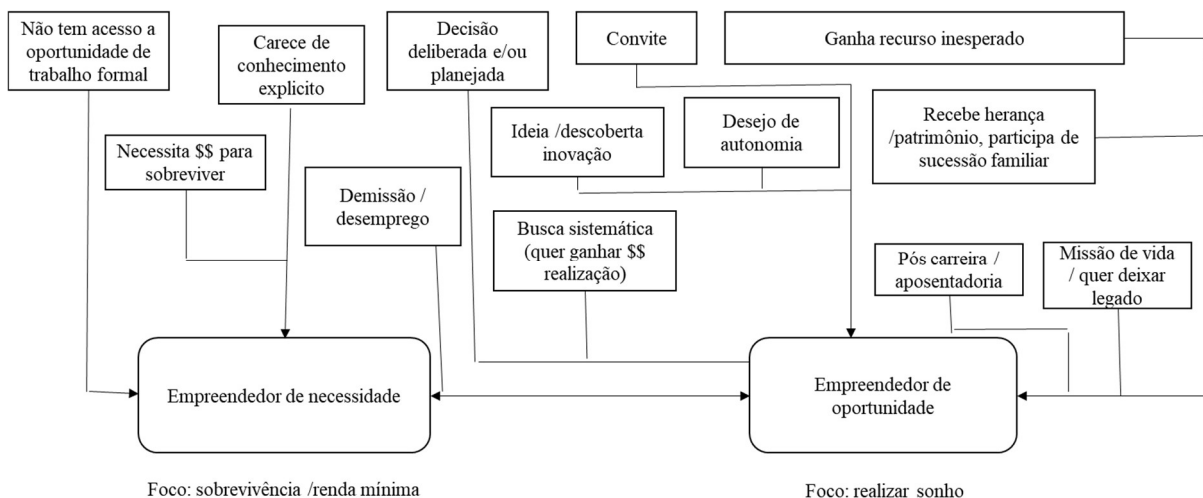
No entanto, no outro lado da moeda encontram-se os empreendedores por oportunidade. Entre os empreendedores brasileiros nascentes 47,3% empreenderam por necessidade e 52,7% empreenderam por oportunidade (GEM, 2022). No tocante ao Brasil, em 2022, a intensidade da atividade empreendedora nascente foi maior entre as mulheres 11,%, do que entre os homens e estima-se que 43,2% de micro e pequenas empresas são de propriedade feminina (GEM, 2022), cujas motivações são as mais diversas, dentre elas: a geração de emprego e renda para si e para seus familiares, a melhoria em sua qualidade de vida, o aumento no consumo e realização de sonhos pessoais e profissionais, e a flexibilidade de tempo para acomodar os cuidados com a família (LAM; HARKER, 2015; CACCIOTTI; HAYTON, 2015).

De acordo com Konichi e Travassos (2021, p. 16). “Todas as pesquisas realizadas sobre empreendedorismo destacam duas categorias de negócios: aqueles abertos por necessidade ou por oportunidade”. Nesse sentido, os autores ainda destacam que o empreendedorismo motivado por necessidade é influenciado pelas condições econômicas e tende a diminuir quando há um aumento na disponibilidade de empregos. Por outro lado, o empreendedorismo por oportunidade apresenta maiores perspectivas de êxito e potencial para afetar o crescimento econômico de um país.

Considerando que no Brasil, as mulheres possuem qualificações e competências que se encaixam nos perfis buscados pelas organizações, percebe-se uma incoerência quanto ao número de mulheres que ocupam cargos de liderança em grandes organizações (KONICHI; TRAVASSOS, 2021).

Ademais, Dornelas (2014) detalha quais os motivos que influenciam os empreendedores por necessidade ou oportunidade, sintetizando as principais motivações que levam as pessoas a empreender e as várias possibilidades de se empreender por necessidade e oportunidade conforme figura 1.

**Figura 1: Motivação para empreender**



**Fonte:** Dornelas (2014) – Adaptado pelos autores

Silva *et al.* (2021) realizam uma análise dos principais desafios enfrentados por empreendedores e empreendedoras durante a pandemia do COVID-19, o que corrobora com o estudo de Teixeira *et al.* (2021), que demonstra as inúmeras dificuldades enfrentadas pelas mulheres para empreenderem, como a discriminação de gênero, dado que a figura masculina ainda predomina no ambiente de negócios, aliados à baixa escolaridade e à jornada dupla das mulheres (ALPERSTEDT; FERREIRA; SERAFIM, 2014, BOMFIM; TEIXEIRA, 2015).

Diante desse cenário, Teixeira *et al.* (2021) apontam que seria necessário incentivar novas pesquisas para fortalecer as mulheres que lutam pela sobrevivência e por igualdade de direitos. Ademais, Oliveira Rodrigues, Lopes e Dos Santos (2022) ainda ressaltam a importância de se pesquisar o empreendedorismo feminino para quebra de paradigmas e incentivar novas empreendedoras aderirem ao mundo e gestão de negócios. Os autores afirmam que as mulheres possuem habilidades únicas na gestão de negócios, destacando-se: a motivação, olhar autocrítico, visão realista, gestão de negociação, fatores importantes para ingressar na carreira de gestão.

Ainda segundo Teixeira *et al.* (2021), o modelo de gestão das mulheres é um fator relevante para o mundo dos negócios, haja vista, a utilização de técnicas atreladas a boa comunicação e de negociação, tais como: persuasão do cliente, relações interpessoais mais bem desenvolvidas, empatia, organização, criatividade, liderança e expertise em delegar funções dentro de uma organização e, além de priorizaram uma boa liderança na relação de negócios. Nesse sentido, a percepção de oportunidades por parte das mulheres, tem gerado um impulso para um lugar de destaque no empreendedorismo feminino (BANDEIRA *et al.*, 2021).

De acordo com Bandeira *et al.* (2021) e Bolson, Oliveira e Vale (2018), as mulheres vêm superando as dificuldades da gestão dos negócios com determinação e liderança, conciliando as atividades domésticas com o mundo dos negócios. Além de romper a discriminação de gênero, a mulher vem se consolidando no mercado de trabalho, contribuindo para o fortalecimento das suas atividades e na geração de novos negócios, conquistando a sua independência financeira, econômica e social (ALPERSTEDT; FERREIRA; SERAFIM, 2014, BOMFIM; TEIXEIRA, 2015).

As mulheres já ocupam cargos e tarefas que antes eram feitas por homens, causando uma alteração social, estrutural e econômica no mundo dos negócios. O papel feminino vem se

tornando cada vez mais forte e consistente, elevando a autoestima de mulheres que buscam pela sobrevivência e por dias melhores (TEIXEIRA, *et al.* 2021). Apesar dessa realidade e das novas tendências de crescimento, segundo Da Silva *et al.* (2018, 2019) alertam que o empreendedorismo feminino ainda tem um crescimento tímido no mercado, uma vez que as mulheres priorizam a sua qualidade de vida, sua autonomia e os laços familiares.

#### 4. SEBRAE DELAS

O Sebrae também conta com um programa – SEBRAE Delas, o qual acompanha de perto o desempenho feminino nos negócios, tendo como objetivo, desde 2019, o desenvolvimento de lideranças. Nele estão contempladas diversas ações para incentivar, apoiar e fortalecer a cultura empreendedora entre as mulheres (SEBRAE, 2021).

Ademais, a iniciativa tem o objetivo de fomentar e profissionalizar práticas empresariais e políticas públicas para valorizar as competências, comportamentos e habilidades das mulheres, mesclando os saberes e a força feminina e direcionada aos negócios em quatro frentes:

- Inteligência: pesquisas qualitativas e quantitativas para entendimento do comportamento de atuais e potenciais empresárias, identificação de barreiras e oportunidades de mercado para o empreendedorismo feminino.
- Sensibilização: ações para sensibilização dos colaboradores e fornecedores do Sebrae quanto ao tema equidade de gênero.
- Articulação e formação de rede: articulação interna e externa para integração de ações com o objetivo de melhorar o ambiente de negócios para o empreendedorismo feminino e potencializar as ações para transformação das práticas empresariais.
- Capacitação: ações de orientação em gestão, inovação, transformação digital e competências socioemocionais.

O projeto prevê ainda o mapeamento e a identificação de entidades e organizações de apoio ao empreendedorismo feminino para a criação de uma rede de apoio e fomento às mulheres empreendedoras.

#### 5. METODOLOGIA

Análise de material coletado pelos ALI por meio de entrevistas com empreendedoras, extraídos da coleta de dados e dos Estudos de Caso empreendidos pelos agentes. Portanto, foram selecionadas oito empresas cuja composição de sócios incluem mulheres, de ramos e localização diversificada, visando entender as principais problemáticas que emergem de empresas comandadas por mulheres.

**Tabela 1: Empresas e casos analisados**

<b>Empresa</b>	<b>Setor</b>	<b>Localização</b>	<b>Áreas no qual ALI atuou</b>
Nova Pratika Cruzeiros e Turismo	Turismo	Zona Oeste, Rio de Janeiro, RJ	Mapeamento de processos e organização do fluxo de trabalho
M.P.T da Silva Andrade Bijuterias e Acessórios	Confecção de Bijuterias	Nova Iguaçu, RJ	Networking e diversificação do faturamento e da estratégia de vendas
Clínica Bem-Estar Rio Descartáveis	Clínica médica	Maricá, RJ	Comunicação interna
	Comércio varejista	Zona Norte, Rio de Janeiro, RJ	Mapeamento de processos e organização do fluxo de trabalho

Espaço Paradisus de eventos	Eventos	Zona Oeste, Rio de Janeiro, RJ	Crescimento de vendas e renegociação de contratos na pandemia
Multiservice Ambiental Ltda	Sanitização	Nova Iguaçu, RJ	Marketing digital
Panaue	Moda	São Conrado, Rio de Janeiro, RJ	Organização de tarefas e fluxo de trabalho e necessidade de espaço físico para vendas
Cantinho da Tia Penha	Restaurante	Zona Oeste, Rio de Janeiro, RJ	Redefinição da oferta de produtos

**Fonte:** elaborado pelos autores

O estudo de múltiplos casos (MARTINS, 2008; YIN, 2009) é uma metodologia que se adequa a analisar evidências de diversas empresas. Após a análise dos casos, são feitas considerações a respeito das perguntas e pesquisa propostas. Neste sentido, são feitas proposições de ações do SEBRAE ALI voltadas às mulheres.

## 6. APRESENTAÇÃO DOS CASOS SELECIONADOS PARA DISCUSSÃO

**Nova Pratika Cruzeiros e Turismo:** é uma agência de viagem que possui mais de 11 anos de atuação, localizada na Zona Oeste do Rio de Janeiro, e fundada pela empresária Ana Costa, que é Turismóloga com MBA em Gestão de serviços, possuindo mais de 22 anos de experiência no ramo de agenciamento de viagens. Com o acirramento da pandemia e a recessão do início de 2021, tendo sido o turismo um dos setores mais impactados, gerando dificuldades de vendas e necessidades de cancelamentos e reprogramação de viagens.

**M.P.T da Silva Andrade Bijuterias e Acessórios:** Monica Andrade, a empreendedora tinha uma sócia, tendo trabalhado entre 2001 e 2010, com ela e daí por diante, sozinha na sociedade. Desde 2018, a empresária busca uma diversificação de sua fonte de faturamento, agregando valor a seus produtos, e inovando em sua oferta de produtos.

**Clínica Bem-Estar:** Em meados do ano de 2019 é inaugurada a clínica Bem-estar Maricá, após um período de readaptação decorrente de um grave desajuste empresarial que culminou no encerramento em 2018 de uma sociedade firmada em 2017. A empresa foi pensada com foco no conceito de clínica popular, com público-alvo as pessoas que não têm um plano de saúde particular.

**Rio Descartáveis:** Situado na Zona Norte do Rio, a empresa teve um crescimento em escala exponencial, enfrentando alguns problemas relacionados à sua organização interna, especificamente relacionados ao controle de estoque, com ênfase no quesito programação de compras, o que se refletia na insatisfação dos clientes e compras emergenciais com outros fornecedores com um ágio de 10 a 20%.

**Espaço Paradisus de eventos:** surgiu em 2016, criado pela empreendedora Daniele Maio, com o objetivo de transformar os sonhos das pessoas em realidade. Ele está localizado em Vargem Grande, Rio de Janeiro, sendo um espaço de eventos integrados à natureza, para casamentos, eventos sociais e corporativos, cercado de uma natureza exuberante da Mata Atlântica. A empresa se destacou por ter crescido na pandemia, contratando mais pessoas, melhorando seu processo de treinamento e desenvolvimento de talentos, otimizando os sistemas de informação (comercial, financeiro, contratos), criando um hub entre os fornecedores do setor de eventos e festa no Rio de Janeiro, abrindo dois espaços novos com todo acervo próprio, e sendo premiados pelo site Zankyou como melhor espaço para casamentos. Portanto ao receberem a nota máxima no site, houve também um reforço de sua reputação e aumento da imagem, devido aos cuidados com os clientes.

**Multiservice Ambiental Ltda:** Empresa do ramo de sanitização e dedetização situada em Nova Iguaçu, na Baixada Fluminense do Rio de Janeiro. Desde dezembro de 2016, iniciou suas operações, oferecendo serviços de limpeza de caixas d'águas, descupinização e desinfecção de ambientes hospitalares e de empresas da localidade. Seu início foi marcado pela falta de processos, inexistência de procedimentos e pelo amadorismo na administração do seu negócio e dos processos operacionais. A empresa foi adquirida do antigo proprietário que era amigo de um dos atuais sócios, que junto à sua esposa e agora sócia, não conhecia nada sobre o setor. E esse foi somente o primeiro desafio para a empresária Ana Carolina que teve que superar todas as suas limitações e impulsionar sua empresa.

**Panaue:** espelha um pouco a personalidade e as características de sua empreendedora Gabriela Osório: uma marca de moda jovem, atenta e “cool”. A marca possui estampas e cores extravagantes, mas também peças neutras, lisas e naturais que ajudam a compor diversos looks. Também é uma empresa consciente, muito ligada ao meio ambiente, e que desenvolve seus produtos pensando nos impactos ambientais, tendo as coleções sempre conceitos alinhados ao propósito da marca: meio ambiente, temas leves e estampas lúdicas. Mesmo diante do aparente sucesso inicial da marca lançada em novembro de 2020, tudo teve que ser improvisado e desenvolvido sem sair de casa. A seleção dos tecidos era feita por videoconferência, a escolha de aviamentos era feita enviando amostras pelos correios, as provas de roupa e aprovação de estampas também eram feitas pelo celular, tendo sido enviados mais de 500 pacotes para todo o Brasil, presença em diversos coletivos, e 16.500 seguidores no Instagram.

**Cantinho da Tia Penha:** o Restaurante Cantinho Legal da Tia Penha, mais conhecido como Tia Penha, possui quase 40 anos de existência, surgindo dentro de um movimento que aconteceu na região de Guaratiba nos anos de 1980, onde o crescimento do fluxo de banhistas para a praia da Barra de Guaratiba, passou a alavancar uma demanda por opções de gastronomia no local. A empreendedora se viu diante de um momento de reposicionamento de seu negócio, impulsionado pela pandemia. Como o momento demandava uma ação tempestiva que visasse elevar vendas e faturamento, ao mesmo tempo havia uma demanda reprimida com uma menor renda disponível para consumo, a solução passava por diversas ações.

## 7. APRESENTAÇÃO DE EVIDÊNCIAS E DISCUSSÃO

Lembrando que o objetivo do trabalho é responder às seguintes perguntas de pesquisa a seguir, são feitas considerações a respeito:

PP1: Que características dessas empreendedoras as fizeram superar seus desafios?

PP2: Como as empreendedoras se destacaram no cenário de seus concorrentes?

Os tipos de ações tomadas pelos agentes ALI que atenderam às empresas a seguir são agrupadas e contextualizadas à luz das características das empreendedoras, o que ilustra bem atitudes e características desejáveis para se desenhar estratégias de sucesso em seus empreendimentos.

### 7.1. Organização dos fluxos de trabalho e mapeamento de processos

Devido às características de competência e determinação da empreendedora da Rio Descartáveis em alavancar seu negócio, seu comércio obteve um crescimento em escala exponencial. No entanto, o desafio seria relacionado à sua organização interna e ao controle de estoque. A consultora do SEBRAE a auxiliou na organização do fluxo de processos. Assim a empresa passou de um cenário de insatisfação dos clientes e gastos excessivos com compras emergenciais para um cenário de organização dos fluxos de compra e de estoque, satisfação do cliente e economia nas compras.



Já a empreendedora da agência de viagens Nova Pratika Cruzeiros e Turismo, com muita experiência no ramo e conhecimento sobre atendimento aos clientes, se viu diante de uma situação nova: a pandemia. Com sua criatividade e percepção, a empreendedora solicitou ajuda do agente ALI para criar uma ficha com todos os dados e informações que seriam necessárias para elaboração de textos padronizados, fichas de atendimento, proposta de venda, cancelamentos ou reagendamentos, conseguindo uma otimização de processos e redução do tempo de execução das atividades. Ademais, foram criados textos padrões para comunicação com clientes e fornecedores.

Dornelas (2015, p.89), ressalta que “um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso do que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições”. Assim, destaca-se que o planejamento inclusive financeiro, é fundamental para que o empreendimento consiga seguir adiante, principalmente face as adversidades, logo a organização interna e controle são condicionantes a um bom desempenho do negócio.

## **7.2. Networking e definição de estratégias de vendas e aumento do faturamento**

A empreendedora da empresa M.P.T da Silva Andrade Bijuterias e Acessórios destaca a importância da realização de eventos pelo SEBRAE, sendo que conheceu sua sócia em um desses eventos. Ainda segundo Monica, uma empreendedora comunicativa e determinada, esses eventos promovidos pelo SEBRAE devem acontecer de forma mais frequente. Juntamente com o agente ALI, a empreendedora percebeu a necessidade de diversificação de sua linha de produtos, para fornecimento para o setor de aviamentos, elaborando estratégias bem-sucedidas de vendas, o que denota seu dinamismo e gestão atenta.

A empreendedora do Espaço Paradisus de eventos, mesmo diante de um cenário de crise no setor, devido à pandemia, conseguiu, com muita determinação redesenhar os processos de atendimento e bolar juntamente com seu agente ALI estratégias para retomar o crescimento de vendas e renegociação de contratos. Sua criatividade e determinação foram chaves nesse processo.

Corroborando com a forma como as empreendedoras estudadas lidam com seus negócios, podemos relacionar as afirmativas de Teixeira *et al.* (2021). Segundo os autores, o modelo de gestão das mulheres é um fator relevante para o mundo dos negócios, haja vista, a utilização de técnicas atreladas a boa comunicação e de negociação, tais como: persuasão do cliente, relações interpessoais mais bem desenvolvidas, empatia, organização, criatividade, liderança e expertise em delegar funções dentro de uma organização e, além de priorizaram uma boa liderança na relação de negócios. Nesse sentido, a percepção de oportunidades por parte das mulheres, tem gerado um impulso para um lugar de destaque no empreendedorismo feminino (BANDEIRA *et al.*, 2021).

Já a empresa de moda Panaue relata ter dado a virada em seu negócio com a organização de tarefas e do fluxo de trabalho, sendo que a empreendedora identificou a necessidade de criar um espaço físico para suas vendas. Diante de sua aguçada percepção de mercado e experiência no ramo da moda, a empreendedora identificou a necessidade de seus clientes em provarem suas roupas e acessórios, mesmo sabendo que seus canais de marketing e vendas online estavam bem estabelecidos. Estas estratégias foram concebidas com o apoio do programa Brasil Mais – ALI.

No caso do restaurante Cantinho da Tia Penha, ao mesmo tempo que era necessário inovar, também era preciso ser assertivo nas ações, consistindo em criar pratos com boa apresentação visual e preço competitivos para dias e horários de menor movimento, criando reforço com uma boa campanha de marketing, com foco nesse público-alvo. Diante desse desafio, buscou-se

atingir ao público dos trabalhadores de seu entorno que estavam em casa em regime de home office e com maior renda per capita. O desafio enfrentado pelo restaurante Cantinho da Tia Penha precisou de uma atitude da empreendedora para que ela atuasse em diversos campos, desde a criatividade no novo cardápio até determinação de precificação correta e uma boa comunicação. Com o apoio do agente ALI, a empreendedora desenvolveu distintas faculdades, pois os conhecimentos em finanças, marketing e gestão combinados foram estritamente necessários para o planejamento, execução e avaliação das ações tomadas.

Percebe-se a importância de se pesquisar o empreendedorismo feminino para quebra de paradigmas e incentivar novas empreendedoras a aderirem ao mundo e gestão de negócios, como Oliveira Rodrigues, Lopes e Dos Santos (2022) ressaltam. Os autores afirmam que as mulheres possuem habilidades únicas na gestão de negócios, destacando-se: a motivação, olhar autocrítico, visão realista, gestão de negociação, fatores importantes para ingressar na carreira de gestão. Nos casos estudados tais características ficaram evidentes e corroboraram com as teorias já existentes acerca do tema.

### **7.3. Investimentos no marketing digital e na comunicação interna dentro de uma estratégia global da empresa**

A empreendedora da M.P.T da Silva Andrade Bijuterias e Acessórios, que apesar de muito ativa em todos os processos da empresa, deixou de lado por um tempo sua divulgação. Ela destaca que a criação de site próprio para vendas, com a contratação de uma empresa terceirizada para sua produção, o cadastro em *marketplaces* pela própria empresa e a divulgação paga em diversas redes sociais, foram ações apoiadas pelo agente ALI para alavancar suas vendas.

Já no caso da Clínica Bem-estar, após o monitoramento das ações já implantadas para os processos internos, ficou evidente a necessidade de treinar melhor a equipe interna para a execução de etapas fundamentais. Tomando por base os pontos que demandavam maior atenção, percebeu-se que o atendimento ao cliente possuía ainda muitas falhas, tanto na chegada do cliente pela busca de informações, como pelo retorno dado pela equipe. No desdobramento de falhas de comunicação da equipe, destacou-se a falta de conhecimento adequado sobre os serviços prestados e as características fundamentais acerca das especialidades médicas e exames. Como solução, foi criado um material em formato de apostila/ ebook contendo informações importantes e pertinentes, servindo de base para treinamento da equipe e melhora no processo de comunicação com o cliente. Estas ações foram chanceladas pela empreendedora, que possuía uma visão bem holística de seu negócio e apoiadas pelo Programa Brasil Mais - ALI.

As empreendedoras das empresas estudadas buscaram superar as dificuldades apresentadas com determinação e liderança, corroborando com as afirmações de Bandeira et al. (2021) e Bolson, Oliveira e Vale (2018). A superação dos obstáculos percebida no estudo vai de encontro às afirmativas de Alperstedt, Ferreira e Serafim (2014) e de Bomfim e Teixeira, (2015) quanto ao fato da mulher estar se consolidando cada vez mais no cenário do mercado de trabalho, rompendo com as discriminações de gênero e criando novos negócios.

Outro exemplo de determinação e dedicação é a empreendedora da Multiservice, que acabou trazendo para si grande parte da administração e gestão do negócio. Buscou financiamento com os bancos, aprimorou seus colaboradores e buscou entender suas fraquezas e pontos fortes para explorar seu potencial. Construiu uma sede para a empresa, anteriormente inexistente, aumentou sua equipe de atendimento e os tipos de serviços oferecidos. Procurou também auxílio junto ao Sebrae, que trouxe conhecimento por meio de cursos, capacitações e a inscrição no Programa Brasil Mais. Com isso percebeu a deficiência do marketing de sua empresa,

quando se deu conta de que a sua marca não era conhecida nem pelos seus vizinhos e que suas ações de marketing digital eram praticamente inexistentes, sendo que começou a trabalhar nesses aspectos do negócio juntamente à consultora do SEBRAE do Programa Brasil Mais - ALI.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há dúvidas de soluções inovadoras para resolução de problemas empresariais são cruciais para sobrevivência de pequenos e médios negócios. As características em destaque das empreendedoras diante de seus desafios empresariais são destacadas nos oito casos dos mais diversos ramos de atuação, que evidenciam a versatilidade das empreendedoras mulheres do estado do Rio de Janeiro.

As ações realizadas pelo Programa Brasil Mais – ALI evidenciam os impactos positivos que ações gerenciais bem pensadas, embasadas nas técnicas e nas características proativas de empreendedoras podem fazer a diferença para além de ganhos financeiros e de produtividade, como uma possível mudança de cultura e na mentalidade das empreendedoras.

Algumas limitações nesse estudo podem ser destacadas. Uma delas se refere ao tamanho e a diversidade da amostra. O número reduzido de empresas estudadas e a localização das empresas não permite extrapolar conclusões para grupos de outros perfis. Além disso estudar empresas mais maduras pode trazer maiores contribuições práticas e informações de parceiros, colaboradores, fornecedores e clientes em geral, por meio das entrevistas.

Diante da apresentação dos dados dos oito casos pode-se inferir que as empresas, sob o comando feminino, tiveram um aumento de produtividade e de maturidade empresarial, reforçando a importância do Programa Brasil Mais – ALI e seu impacto positivo para a sobrevivência dos negócios e no aumento de sua competitividade empresarial diante de uma crise gerada pela pandemia da Covid-19. Iniciativas como o SEBRAE Delas também podem corroborar para o fomento do empreendedorismo feminino, em linha com as ações feitas com o Programa Brasil Mais – ALI.

Como possibilidades de estudos futuros, sugerimos ampliar o tamanho e diversidade da amostra, pesquisando empresas em locais diversos no estado/cidade do Rio de Janeiro. Sugerimos também estudar empresas mais maduras que podem fornecer maiores informações acerca da gestão empreendida por mulheres, além de aprofundar a pesquisa em relação às motivações envolvidas no empreendedorismo feminino.

## REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Graziela Dias; FERREIRA, Juliane Borges; SERAFIM, Maurício Custódio. Empreendedorismo feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 221-234, 2014.

BANDEIRA, Larissa Lima *et al.* As Dificuldades de Percurso das Mulheres Empreendedoras. **Revista De Gestão E Secretariado**, Vol. 12, n. 3, p. 1–18, 2021.

BOLSON, Saionara Branco; OLIVEIRA, Líbia Maria Paiva; VALE, Maria Páscoa. Empreendedorismo feminino: desafios e conquistas no mundo dos negócios. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 3, n. 02, p. 84-102, 2018.

BOMFIM, Lea Cristina Silva; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Empreendedorismo feminino: desafios enfrentados por empreendedoras na gestão de pequenos negócios no setor de turismo. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 2, p. 48-69, 2015.

BRASIL, Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Casa Civil. Brasília, DF, 2006.

BRASIL, Ministério da Economia. Brasil ultrapassa a marca de 10 milhões de Microempreendedores Individuais (MEIs). **Ministério da Economia**. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020>>. Acesso em 12 mai. 2022.

BRASIL. **LEI COMPLEMENTAR Nº 188, DE 31 DE DEZEMBRO DE 2021**. Publicado em: 31/12/2021 | Edição: 247-G | Seção: 1 - Extra G. Órgão: Atos do Poder Legislativo. 2021.

CAVALHEIRO, Gabriel Marcuzzo do Canto; MARIANO, Sandra Regina Holanda. **Fundamentos do Empreendedorismo**. Niterói: Departamento de Empreendedorismo e Gestão / Universidade Federal Fluminense, 2023.

CACCIOTTI, G.; HAYTON, J. C. Medo e empreendedorismo: Uma revisão e agenda de pesquisa. **International Journal of Management Reviews**, v. 17, n. 2, pág. 165-190, 2015.

DA SILVA, Juliana Soares et al. Empreendedorismo feminino no Brasil: teorias, políticas e tendências. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 6, n. 3, p. 30-46, 2018.

DA SILVA, Pablo Marlon Medeiros et al. A resiliência no empreendedorismo feminino. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, 2019.

DINIZ, Janguê. **A arte de empreender: manual do empreendedor e do gestor das empresas de sucesso**. Editora Novo Século, 2019.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação**. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. Ed. Rio de Janeiro: **Empreende/LTC**, 2015.

Empreendedorismo no Brasil – GLOBAL REPORT. 2019. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wpcontent/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>>. Acesso em: 03 jul. 2022.

ESCRITÓRIO TÉCNICO DE ESTUDOS ECONOMICOS DO NORDESTE (ETENE). **Panorama dos Pequenos Negócios no Brasil**. Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste, 2018.

EXAME. Mulheres são donas de 40% de micro e pequenas empresas no país. Disponível em:<<https://exame.com/bussola/mulheres-sao-donas-de-quase-40-dos-micro-e-pequenos-negocios/>> Acesso em: 15/07/2022.

FATOKI, Olawale. The causes of the failure of new small and medium enterprises in South Africa. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 20, p. 922-922, 2014.

GARCIA, André Spuri; ANDRADE, Daniela Meirelles. **O campo de pesquisas do empreendedorismo: transformações, padrões e tendências na literatura científica (1990-2019)**. Revista Brasileira de Inovação, v. 21, 2022.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil – 2021: pesquisa GEM. IBQP/SEBRAE, 2021.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil – 2022: relatório executivo. IBQP/SEBRAE, 2022.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**. Saraiva Educação SA, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001 / IBGE. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro, 2003.

LAM, Wing; HARKER, Michael J. Marketing and entrepreneurship: An integrated view from the entrepreneur's perspective. **International small business journal**, v. 33, n. 3, p. 321-348, 2015.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier et al. Women entrepreneurs: Reasons and difficulties for starting in business. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, p. 15-38, 2016.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier; BARROS, GV de; PALHANO, Dayane Yoshie Miyaji. Conhecendo a empreendedora norte-paranaense: perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento. **Anais EGEPE–3º Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresa**, p. 171-197, 2003.

MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder. **Empreendedorismo: fundamentos e técnicas para criatividade**. Rio de Janeiro: LTC, 2012

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, 2008.

MATHIAS FONTANA, Darah et al. Contribuições do uso de redes sociais virtuais para o empreendedorismo feminino. **Revista Ciências Administrativas**, v. 27, n. 1, 2021.

MORAIS, Leucivaldo Carneiro; CARNEIRO, Leticia Furtado Rodrigues. Mortalidade de micro e pequenas empresas na cidade de Naviraí-MS: Estudo de caso. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 1, n. 1, 2017.

PECCI, Larissa. Educação Empreendedora: Orientações para Abertura de um Novo Negócio. In: **III Congresso Nacional do Projeto Rondon**. 2017.

PINHEIRO, Janaína Felix Diógenes; FERREIRA NETO, Macário Neri. Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 7, p. 11107-11122, 2019.

SEBRAE (2021). SEBRAE Delas. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/sebraeaz/sebrae-delas-mulher-de-negocios,b1a7b16268bda610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 12 jul. 2022.

SCHUMPETER, Joseph. Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SILVA, Késia Aparecida Teixeira *et al.* Análise dos principais desafios enfrentados por empreendedores durante a pandemia do COVID-19: um estudo realizado na região do Barreiro em Belo Horizonte/MG. Conecte-se! **Revista Interdisciplinar de Extensão**, v. 5, n. 10, p. 84-97, 2021.

DA SILVA, Arthur William Pereira et al. **Comportamento Empreendedor: Um mapeamento da produção científica nacional (2000-2020) e proposição de uma agenda de pesquisa**. Revista de Administração Unimep, v. 18, n. 1, p. 155-191, 2020.

TEIXEIRA, Cristiane Martins *et al.* Empreendedorismo Feminino. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 6, n. 3, p. 151-171, 2021.

TRAVASSOS, Patrícia; KONICHI, Ana C. **Os desafios do empreendedorismo materno**. São Paulo: Editora Saraiva, 2021.

WENNEKERS, Sander et al. The relationship between entrepreneurship and economic development: Is it U-shaped?. **Foundations and Trends® in Entrepreneurship**, v. 6, n. 3, p. 167-237, 2010.

YIN, Robert K. **Case study research: Design and methods**. Sage, 2009.