

Nem Tudo São Flores: Os Desafios de uma Empreendedora no Ramo de Jardinagem e Paisagismo

MARIANA LAPORTA BARBOSA

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

ÉVERTON LUÍS PELLIZZARO DE LORENZI CANCELLIER

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro.

INTRODUÇÃO

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

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

O som da notificação do seu celular a retira das lembranças, trazendo-a para o momento atual: é uma empreendedora de 53 anos atrasada para o trabalho. A mensagem que havia recebido era de sua filha, Bianca, que contava sobre as expressões de surpresa que as pessoas faziam ao vê-la realizando a manutenção de um jardim. Ana conhecia bem esses olhares que julgavam. Lembrando de quando começou a trabalhar, sendo a única mulher em diversas manutenções, sua cabeça remoía uma questão que andava lhe atormentando ultimamente: devo passar a liderança da empresa para Bianca ou encerrar as atividades?

DESCRIÇÃO DO CASO

Nasce uma mãe

Há 32 anos, Ana dava início à carreira dos seus sonhos. Ao olhar para o pátio lotado de crianças correndo, ela sentia-se completa, exatamente no lugar em que sempre quis estar. Após se formar no curso de Educação Física, em uma das melhores Universidades da América Latina, ela havia inscrito o seu nome em uma extensa lista de recém-formados ansiosos para se tornarem professores substitutos. Uma semana depois, correu dentro da casa de seus pais, onde morava, para atender o telefone antes de todos, recebendo a grande notícia: havia sido selecionada para lecionar em uma escola.

Com apenas 21 anos, Ana já sabia que o seu entusiasmo seria temporário, pois substituíria uma professora que estava em licença maternidade, que logo retornaria. Entretanto, o que ela não esperava, é que nem precisaria se preocupar por muito tempo, pois logo receberia uma proposta da escola em que sempre quis trabalhar. Indicada por uma professora que havia sido sua colega, ela conseguiu uma vaga, cuja remuneração era mais do que o dobro da sua primeira experiência. Com o novo emprego, Ana decidiu que era hora de dar o próximo grande passo da sua vida: sair da casa dos pais e ir morar junto do seu namorado, Thiago, estudante de Agronomia.

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

Recém-formado, Thiago passou a desenhar a proposta de um novo negócio, desta vez focado em jardinagem e paisagismo. Na mesma época, quando o filho do casal estava prestes a completar três anos de idade, Ana descobriu que estava novamente grávida, e como na primeira vez, seguiu com a ideia de trabalhar até o último mês de gestação. Contudo, próxima de completar quatro meses de gravidez, ela começou a sentir enjoos diferentes, fortes e prolongados, como nunca antes havia tido. Por recomendação de uma colega de trabalho, buscou ajuda médica e descobriu estar com uma intoxicação alimentar, que poderia causar um aborto espontâneo ou o parto prematuro do bebê. Preocupada, Ana decidiu seguir a recomendação médica e realizar um repouso absoluto até o oitavo mês, quando sua filha, Bianca, nasceu.

Um mês foi o tempo necessário para Ana perceber que a situação em que vivia estava insustentável. Se voltasse ao trabalho, seus pais, cada vez mais idosos, teriam que cuidar não apenas de uma, mas de duas crianças pequenas, enquanto ela e Thiago passavam o dia inteiro longe dos filhos. Cada vez mais, ela se questionava sobre o objetivo de tudo isso. “Por que quero dinheiro se este não paga a chance de ver os primeiros passos dos meus filhos?”. Ela já havia perdido muitos momentos especiais do seu primeiro filho, e não queria desperdiçar a segunda chance que enxergava em Bianca.

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

Nasce uma empreendedora

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

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

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

— Começa me apoiando, fazendo os orçamentos, as compras [...] encomendando os materiais. Não tenho tempo para fazer isso.

Após dizer isso, Thiago saiu do carro como se não estivesse deixando Ana e seus milhares de pensamentos sozinhos, fervilhando no silêncio. Não sabia se era a rotina ou a proposta feita pelo seu parceiro, mas ela nem se lembrava de como havia dirigido até aquele lugar. Da janela, observou a imponente casa com os portões abertos. Por ali, conseguia ver uma grande movimentação de homens, que carregavam sacos de terra, pedras e folhagens por todo o quintal. Compreendia, pelos machucados constantemente presentes na mão de Thiago, que esse era um trabalho deveras pesado, mas não conhecia a fundo todos os processos realizados até a entrega do jardim.

A curiosidade sempre foi uma característica de Ana. Interessada em saber mais, ela aceitou a proposta de Thiago e passou a dividir as suas tardes entre ligações, anotações, cálculos e idas às lojas. Com o auxílio dele, as cinco horas que antes pareciam se transformar em dez, longas e cansativas, agora passavam como em um minuto. Ao observar os seus primeiros orçamentos prontos, logo notou que Thiago, antes responsável por tal função, não escolhia a

opção mais barata. Ao ir em uma das lojas em que ele comprava os materiais, Ana procurou e se apresentou para o gerente, negociando um desconto especial para pessoas jurídicas.

Outra vez, enquanto saía de uma floricultura, rumo ao estacionamento, ela avistou um caminhão com placas de São Paulo, que descarregava flores no estabelecimento. Foi até um dos homens que realizavam o serviço e perguntou se seria possível disponibilizar o seu contato. Ele, sem problemas e muito simpático, deu-lhe o cartão de visitas da empresa, afirmando que ela precisaria ligar para obter mais informações. Era uma distribuidora que trazia, semanalmente, itens de jardinagem da capital paulista pela metade do preço que eles pagavam. Conversando com o comercial, Ana passou a incluir as solicitações de materiais de Thiago nas viagens realizadas pela empresa. A economia era visível.

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

— Você pode me ajudar nas manutenções?

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

Em suas primeiras visitas, contentava-se em auxiliar Thiago em coisas simples, como cortar os sacos de terra, tirar as plantas das embalagens e alcançar as ferramentas. Depois, interessada em aprender, passou a perguntar para ele os nomes de todas as plantas que avistava. Em qualquer lugar que iam, na volta do trabalho, passando por um jardim ou um simples canteiro. Em todos os momentos que podia, Ana perguntava:

— Que planta é essa? Ela é de sol ou de sombra?

Ela também passou a caminhar nas ruas do bairro onde morava, bastante arborizado, visando observar as plantas que estavam no sol e as que estavam na sombra. Logo começou a se sentir mais confiante para realizar as suas primeiras manutenções, que envolviam as atividades de regar, trocar e limpar as plantas.

Nascem desafios

Embora chegassem juntos para os trabalhos, Ana e Thiago mal se viam. Na correria para terminar as atividades e seguirem até o próximo cliente, cada um executava o seu estilo de jardinagem. Acostumado com trabalhos pesados e sem paciência para pequenos detalhes, Thiago se sentia incomodado com o tempo que Ana levava para executar os trabalhos. Apaixonada por flores, ela gostava de vê-las bem de perto, com atenção. O rótulo de “detalhista” havia rendido alguns bons serviços, em que seu nome foi especificamente solicitado.

Logo os primeiros conflitos começaram a surgir entre os dois. Um dia, enquanto dirigia de volta para casa e escutava Ana fazer as clássicas perguntas sobre plantas, ele bruscamente cortou o assunto e comentou:

- Precisava demorar tanto só para regar algumas plantas?
- Eu não só reguei, como identifiquei uma doença nelas.
- Nós não somos pagos para identificar doenças.

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

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

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

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

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

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

A partir daquela conversa, ambos concordaram em não ir mais juntos para os trabalhos. Responsável pelo que chamavam de “manutenção”, Ana regava as flores, escolhia os vasos, decidia as cores, trocava as mortas, tirava o pó, identificava e tratava doenças, além de muitas outras funções que lhe exigiam atenção aos detalhes. Enquanto isso, Thiago e sua equipe eram encarregados da chamada “execução da obra”, realizando a adubação e nivelamento do solo, o plantio e transplante de grandes árvores, a instalação de sistemas de irrigação, além de podas e cortes de vegetações.

Pouco tempo após Ana iniciar o seu trabalho nas manutenções, Thiago conseguiu um emprego com carteira assinada, em uma empresa atacadista de flores e plantas. O problema é que essa empresa ficava localizada em outra cidade, forçando-o a se afastar do seu negócio temporariamente. Ele sabia que Ana não ficaria nada satisfeita com a notícia, e por isso, deixou para contá-la próximo à data de sua partida, tentando tranquilizá-la:

— Vai dar tudo certo, eu posso te ajudar, te orientar de alguma forma.

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

— Mas tudo tu vai me perguntando e eu vou te respondendo. Fica tranquila.

O problema é que as respostas não chegavam na mesma velocidade dos questionamentos. Naquela época, ambos não possuíam celulares ou acesso à aplicativos de mensagens, que possibilitassem o envio de fotos rapidamente. Dessa forma, não havia ninguém para ajudar Ana quando um cliente perguntava uma informação sobre um jardim, como a quantidade de plantas que seriam necessárias. Querendo se aperfeiçoar, ela pedia para Thiago, nos finais de semana em que vinha para a cidade, ir com ela até os locais em que trabalhava, para tirar todas as dúvidas. Foi em uma dessas visitas que ela conheceu, através dele, uma paisagista renomada na cidade, que a contratou para alguns serviços e a ensinou a calcular escalas e desenhar seus próprios projetos de jardins.

Apesar das novas atribuições, Ana seguia sendo a responsável pela realização dos orçamentos e das compras, que com a saída de Thiago, lhe demandaram um novo compromisso, o recebimento das encomendas. Assim, além de saber os nomes dos materiais que necessitava, ela precisava verificar se a entrega estava correta, em quantidade e qualidade. Um dia, ao receber 100 antúrios, ela percebeu que algumas das plantas estavam com pequenas manchas em suas folhas e avisou o entregador que poderia ser uma doença. Alegando que era apenas motorista da empresa, o homem disse que nada poderia fazer, e que ela teria que ficar com as plantas doentes. Preocupada com o prejuízo que teria, já que não poderia utilizá-las, Ana telefonou para a empresa fornecedora, avisando-os de que não receberia nenhuma das plantas, já que a doença se espalhava rapidamente. Depois de muito argumentar, no dia seguinte, a empresa reenviou as plantas, que, novamente, não estavam saudáveis. Ao pegar um dos antúrios, Ana percebeu as mesmas manchas que havia identificado no carregamento anterior, recusando-se, novamente, a receber o pedido. Impaciente, o motorista disse, ao berros:

— A senhora é muito exigente! Já realizei diversas entregas de plantas como essa ao seu marido, que nunca nos reclamou de nada!

Constrangida com os gritos do motorista, ela se afastou e entrou em contato com a empresa, solicitando um novo lote de plantas. Estava determinada a devolvê-las quantas vezes fosse necessário. Conhecia aquelas manchas muito melhor do que o entregador, pois já havia visto elas destruírem jardins inteiros. Assim, após descrever toda a situação pelo telefone, Ana conseguiu fazer a empresa concordar e enviar novas caixas, desta vez recheadas com antúrios saudáveis, prontos para serem plantados. O episódio não foi isolado. Não apenas esse, como outros fornecedores, apresentaram problemas na hora entrega, exigindo a atenção de Ana.

Nessa época, ainda muito nova, Bianca acordava cedo e pedia para acompanhar a mãe em seus trabalhos. Enquanto o irmão mais velho ficava sob os cuidados de uma babá, a pequena chegava nas manutenções de mãos dadas com a mãe, carregando uma mochila cheia de atividades da escola. O primeiro destino, todos os dias, era um grande shopping da cidade. Durante o trabalho de sua mãe, Bianca ficava sentada no banco do estabelecimento, onde frequentemente acabava adormecendo, sob os olhares atentos dos seguranças. Conhecidos de Ana, os funcionários do shopping cuidavam para que a menininha pudesse brincar e descansar sem sair do local. Perto do meio-dia, quando já havia realizado outras duas manutenções, Ana ia até em casa para almoçar junto dos filhos, levando-os para a escola antes de se dirigir aos próximos clientes.

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

A Separação

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

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

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

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

Consternada com aquela afirmação, que havia sido proferida com grosseria, ela procurou Carlos, seu fiel funcionário, para questionar os motivos que fariam alguém querer ser demitido. Foi assim que Ana descobriu que algumas pessoas, ao serem contratadas com carteira assinada, buscam a demissão como forma de receber o FGTS, o seguro-desemprego e os benefícios que possuem direito. Era perturbador pensar que alguém agiria assim de propósito. Ana nunca tinha imaginado liderar um negócio, e muito menos viver uma situação como essa. Se optasse por não demitir o funcionário, sabia que viveria uma verdadeira guerra declarada. O homem já não se importava em faltar, se atrasar ou negligenciar as ordens dadas, recusando a proposta de acordo oferecida pela chefe.

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

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

Eram muitas informações a serem assimiladas. Pensativa, Ana saiu dali repassando os seus passos nas últimas semanas. Teria sido displicente ao confiar no trabalho do homem, sem fiscalizar? A culpa, por não ter ficado perto, lhe consumia. Ao mesmo tempo, lembrava-se que suas tardes eram marcadas por diversas manutenções em outros estabelecimentos. Não tinha como se dividir e também estar no shopping. Inclusive, não era por este motivo que havia contratado um novo funcionário? Sim, era isso. Se fosse verdade, precisava encarar a realidade, o desrespeito, e demitir o homem. Para comprovar o descaso com o trabalho, ela decidiu que iria aparecer, de surpresa, no shopping. Foi assim que encontrou o funcionário dormindo no seu horário de serviço, saindo do trabalho antes do fim do expediente e fazendo intervalos maiores do que o combinado. Novamente, sentia-se frustrada por ter confiado em alguém que logo teve que demitir.

Uma semana depois, um novo homem apareceu interessado em preencher a vaga. Diferentemente dos dois últimos, este parecia trabalhar bem, além de possuir um bom relacionamento com os demais funcionários. Um dia, quando estava próximo do horário de Ana ir para casa, ela voltou para avaliar o trabalho que estava sendo realizado pelos funcionários no local. Dera as instruções naquela manhã: instalar sistemas de irrigação específicos para as necessidades do cliente. Aproximando-se do canteiro, ela se abaixou para ver de perto as instalações que estavam quase no fim. Observando em silêncio, sentiu a presença de mais alguém no ambiente, que imaginou ser algum dos seus funcionários. Nesse momento, o novato agachou-se perto de Ana, perguntando-lhe enquanto passava a mão na sua perna:

— O que a senhora achou do meu serviço patroa?

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

Após o processo de separação ser concluído, Ana decidiu que era hora de pisar no freio. Com dois filhos adolescentes, voltou para suas raízes, onde tudo havia começado: a casa de seus pais. Sua mãe era bastante ativa, mas sofria de uma doença silenciosa, a esclerose lateral amiotrófica. Em silêncio também se desenvolvia a doença de seu pai, o Alzheimer, que no auge dos seus 80 anos se apresentava na fase inicial. Se quisesse auxiliar quem lhe auxiliou no início da carreira, Ana sabia que seria preciso mais do que simplesmente dividir um teto. O trabalho consumia as suas manhãs, tardes e até algumas madrugadas, quando ocorriam manutenções antes dos clientes chegarem aos estabelecimentos.

Apesar de ter perdido diversas comemorações de Natal e Réveillon em família, por ficar ocupada nas manutenções dos hotéis, a gota d'água para que resolvesse realizar uma grande mudança na empresa, foi outra situação. Em dezembro de 2015, próximo à época de renovar os contratos com os clientes, Ana decidiu que pediria um aumento no valor do serviço prestado a um hotel de luxo. Eram R\$200,00 que cobririam os aumentos nos custos de deslocamento e de produtos que ela utilizava, entretanto, a proposta não foi aceita. Por ter prestado serviço durante 15 anos ao hotel, Ana sentia-se traída. Sabia que o dono era bastante amigo de seu ex-marido, aceitando, durante diversos anos, aumentos negociados por ele.

Temendo tomar decisões impulsivas, que pudessem prejudicar o futuro de seus filhos, Ana passou dias realizando diversas contas para calcular os riscos que corria. Se optasse por rescindir o contrato com o hotel de luxo e de mais três manutenções que exigiam um grande deslocamento, deixaria de ganhar R\$1.000,00 por mês. Parando de executar obras e com menos manutenções, ela não precisaria mais contratar um novo funcionário. Parecia o cenário perfeito, mas R\$1.000,00 era um valor significativo em sua vida. Por isso, ela sabia que além da manutenção do shopping, precisaria encontrar novos clientes. Não tinha certeza se conseguiria, mas decidiu arriscar. Pouco tempo depois, o trabalho de Ana e Carlos chamou a atenção de um proprietário de cafeterias, que os contratou para realizar, periodicamente, algumas manutenções. Assim, com pequenos serviços, ela conseguiu compensar o valor que havia renunciado anteriormente.

O Futuro da Empresa

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

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

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

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

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

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

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

Respirando fundo e engolindo a vontade de responder, Ana deixou a sua resposta passar. Não ganharia nada com aquilo, talvez até perdesse. Era perceptível que toda a alta administração do shopping estava encantada com o projeto e não para menos. O empreendedor era um ótimo vendedor, o preço era bom e as facilidades soavam perfeitamente em seus ouvidos. Além disso, a parede verde passaria a integrar o rol de ações sustentáveis do shopping, algo que era bastante visado pela gestão. Ao final da reunião, Ana aproximou-se do gerente geral, com quem possuía um ótimo relacionamento e falou:

— Me desculpa se não pareci estar muito entusiasmada com o projeto, mas realmente achei um pouco estranho.

— Não se preocupe Ana, eu te conheço há mais de 10 anos. Sei que você se preocupa muito com o nosso jardim, mas essa novidade virá para deixar o nosso shopping ainda mais bonito! Não vejo o que possa dar errado.

— Essa é a questão. Eu infelizmente vejo.

— Como assim?

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

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

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

— Acho que você está sendo muito negativa Ana! O projeto foi validado pelo nosso arquiteto e se tivesse algo errado, ele teria dito algo — disse o gerente se dirigindo para falar com outra pessoa.

A partir daquela conversa, Ana decidiu que não tocaria mais no assunto. Estava cansada de falar e não ser escutada. Um mês após a reunião, a empresa contratada começou a instalação da parede, que só foi finalizada no início de dezembro, quando o shopping já iniciava a sua temporada de maior movimento. Quarenta dias após o plantio das mudas, os primeiros erros já podiam ser percebidos por qualquer pessoa. Algumas plantas cresceram como o esperado, mas metade não conseguiu se desenvolver, formando algumas falhas na fachada. Ao ver que os dias se passavam e nada era feito, Ana decidiu que começaria uma manutenção corretiva na parede verde. Sem o auxílio da empresa contratada, que não apareceu desde a instalação, ela e Carlos trocaram todas as plantas mortas, realizaram a poda das que haviam crescido além do esperado, e aplicaram produtos para evitar as doenças, que já apareciam.

Como Ana havia previsto, a parede verde entrou nos seus serviços diários. Entretanto, o que ela não esperava, é que seria muito mais do que apenas uma parede. Isso porque aproximadamente um ano após o lançamento do projeto, o paisagista responsável voltou ao shopping para realizar algumas fotos de divulgação do trabalho. Ao ver o resultado final, ele logo notou que havia algumas mudanças em relação ao projeto, e procurou Ana para saber como foram feitas as manutenções. Ao explicar o que ela e Carlos vinham fazendo para manter a saúde das plantas, Ana notou que o paisagista ficou admirado com o trabalho, e lhe ofereceu os seus serviços caso ele precisasse. Grato pela correção feita na parede verde, o empreendedor adicionou o número de Ana aos seus contatos, prometendo-lhe enviar novas oportunidades de manutenções.

Dessa forma, o que era apenas uma manutenção, se tornou um dos principais serviços da empresa. Sempre que um cliente precisava de ajustes em seus jardins verticais, algo bastante comum, o empreendedor responsável pelas instalações recomendava a empresa de Ana, que não negava nenhum serviço. Assim, de indicação em indicação, ela e Carlos foram se aperfeiçoando nesse tipo de serviço, chegando a reformar, ao mesmo tempo, cinco paredes verdes espalhadas pela cidade.

Na mesma época, Bianca realizava um dos seus maiores sonhos: seguir os passos do pai e se tornar engenheira agrônoma. Apesar da felicidade inicial, ela logo se frustrou, pois mesmo com o diploma em mãos, não encontrava um emprego que lhe agradasse. É claro que havia boas oportunidades em outras cidades, mas mudar estava fora de cogitação. Bianca era apegada demais à sua mãe, e mesmo quando precisou ir morar no interior, para cursar agronomia, ela ligava todos os dias para conversar com Ana, às vezes, até mais de uma vez. Quando voltou para morar com a mãe, o irmão e os avós, ela realmente queria ficar com a família, arranjar um emprego na área e ir juntando um dinheirinho. Foi assim que Bianca entrou no negócio da família.

Por ter frequentado diversas manutenções quando era criança, Bianca já conhecia o trabalho que era realizado, bem como muitos dos clientes. Entretanto, assim como Ana, ela começou realizando serviços simples, que demandam pouco conhecimento técnico, aperfeiçoando-se a partir das dicas da mãe. Todos os dias, eram dezenas de mensagens com fotos e perguntas como “qual planta é essa?”, “posso colocar essa planta no sol?”, “fiz a adubação correta?”, “o que são essas manchas?”, “quantas plantas vão nesse canteiro?”, entre outras. Aos poucos, a menina de 23 anos foi aprendendo e se interessando cada vez mais pelo negócio da família, decidindo então, se matricular em uma pós-graduação em paisagismo.

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

Interessada em seguir com o negócio da família, a filha não se preocupa com as funções que precisa desempenhar ou com o salário que recebe, mas sim com a saúde de sua mãe. Diagnosticada com esclerose lateral amiotrófica e responsável pelos cuidados do pai, que possui Alzheimer, Ana vem se afastando cada vez mais das manutenções e se concentrando nas funções administrativas da empresa. Já faz alguns anos que ela está considerando a possibilidade de se aposentar, que cada vez se torna mais real. Entretanto, Ana sabe que essa decisão é acompanhada de um enorme desafio, o futuro da empresa. Deve encerrar as atividades ou apoiar Bianca na sucessão do negócio? E Carlos, o seu fiel funcionário? Não seria ele merecedor da liderança? Há mais dúvidas do que respostas.

NOTAS DE ENSINO

Objetivo de ensino

A história do caso de ensino propicia a reflexão e a discussão acerca de determinados conteúdos relacionados ao empreendedorismo, dentre os quais:

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

Fontes e Métodos de coleta

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

Os dados usados para a elaboração do caso foram coletados a partir de duas entrevistas semiestruturadas, objetivando reconstituir a trajetória da empreendedora e registrar os fatos ocorridos em ordem cronológica. Realizadas no mês de abril de 2023, as entrevistas com a empreendedora e sua filha, ocorreram de forma presencial, individualmente, e tiveram duração de aproximadamente 2h10 e 1h, respectivamente. Ambas foram gravadas com a devida anuência, sendo que o nome da empresa e dos personagens citados no texto foram alterados para preservar a identidade do caso analisado.

Visando aperfeiçoar a descrição do caso, também foram utilizados alguns documentos disponibilizados pela empreendedora.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

A aplicação deste caso, enquanto ferramenta auxiliar de ensino, é recomendada para estudantes de graduação ou cursos de pós-graduação na área de administração, principalmente nas disciplinas relacionadas à empreendedorismo. Recomenda-se também a sua aplicação em cursos que possuam o empreendedorismo feminino enquanto temática de debate.

Possível organização da aula para uso do caso

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

Para que os alunos se familiarizem com a história, recomenda-se que este caso de ensino seja disponibilizado com pelo menos uma semana de antecedência em relação à atividade a ser desenvolvida em sala de aula, solicitando-lhes que respondam às questões individualmente e mandem para o professor analisar. Dessa forma, o professor terá acesso ao entendimento individual e as compreensões construídas de forma coletiva.

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

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

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

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Barreiras ao empreendedorismo feminino

Na década de 80 o termo *glass ceiling* – “teto de vidro” em uma tradução livre – foi criado para representar as barreiras aparentemente invisíveis, mas poderosas, que impediam – e continuam a impedir – o acesso de mulheres qualificadas a cargos de alta hierarquia organizacional (STEIL, 1997). Essas barreiras podem ser resultado de estereótipos de gênero, falta de oportunidades de desenvolvimento, cultura organizacional, entre outros fatores.

Apesar do fenômeno do teto de vidro estar relacionado às barreiras enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho, essas dificuldades não estão restritas ao papel da mulher como empregada de uma organização, mas também quando decidem gerenciar o seu próprio negócio (DAVIS; ABDIYEVA, 2012). Nesse sentido, ao analisar as barreiras ao empreendedorismo de homens e mulheres, Gorji e Rahimian (2011) identificaram que os negócios desenvolvidos por mulheres apresentam algumas características particulares, ou seja, desafios adicionais que podem impedir ou interromper o progresso e o sucesso das mulheres empreendedoras.

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

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

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

As expectativas sociais também podem influenciar a forma como as mulheres são encorajadas ou desencorajadas a buscarem educação empreendedora. Estudos, como o de Davis e Abdiyeva (2012), destacam que as mulheres frequentemente enfrentam obstáculos ou dificuldades no acesso à educação e no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades empreendedoras. Isso inclui conhecimentos financeiros, de marketing, gestão de pessoas, entre outros temas importantes para o sucesso das empreendedoras.

Relacionadas ao funcionamento e gestão do negócio, as barreiras organizacionais incluem as dificuldades no acesso a recursos financeiros, oportunidades de negócios, redes de

contatos e até mesmo a relações comerciais com fornecedores e clientes (ALPERSTEDT et al., 2014). Esse acesso limitado é mais evidente no empreendedorismo feminino, pois muitas organizações possuem uma cultura interna que é dominada por valores e normas masculinas (DAVIS; ABDIYEVA, 2012). As condições menos favoráveis na obtenção de crédito, por exemplo, são tema de diversos estudos e motivo pelo qual as mulheres tendem a priorizar a utilização de recursos próprios e empréstimos de familiares e amigos (BUARIDE et al., 2022).

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

Competências Empreendedoras

Competência pode ser definida como uma característica que engloba diferentes traços de conhecimento, habilidade e personalidade, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa (Kets De Vries, 1996).

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

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

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

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

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

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

Por fim, as competências de comprometimento estão relacionadas a habilidade de manter a dedicação ao negócio, sobretudo em situações adversas ou de insucesso (MAN; LAU, 2000).

Possíveis questões a propor aos alunos

Questão 1: De acordo com Gorji e Rahimian (2011), as barreiras ao empreendedorismo podem ser classificadas em individuais, organizacionais e ambientais. Quais barreiras individuais podem ser identificadas no caso? Mostre evidências da barreira ao longo da trajetória de Ana.

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

Quadro 1 - Evidências das barreiras ao empreendedorismo feminino

Trechos do caso	Barreira identificada
<p><i>“Embora chegassem juntos para os trabalhos, Ana e Thiago mal se viam”.</i></p> <p><i>“Thiago se sentia incomodado com o tempo que Ana levava para executar os trabalhos”.</i></p> <p><i>“Com diversas novas demandas, por ter assumido o controle da empresa, ela não conseguia folgas para visitar o marido”.</i></p> <p><i>“Se quisesse auxiliar quem lhe auxiliou no início da carreira, Ana sabia que seria preciso mais do simplesmente dividir um teto. O trabalho consumia as suas manhãs, tardes e até algumas madrugadas [...]”.</i></p> <p><i>“[...] ter perdido diversas comemorações de Natal e Réveillon em família”.</i></p> <p><i>“[...] responsável pelos cuidados do pai, que possui Alzheimer, Ana vem se afastando cada vez mais das manutenções e se concentrando nas funções administrativas da empresa”.</i></p>	<p>Conflitos trabalho-família</p>
<p><i>“Temendo tomar decisões impulsivas, que pudessem prejudicar o futuro de seus filhos, Ana passou dias realizando diversas contas para calcular os riscos que corria”.</i></p> <p><i>“Já faz alguns anos que ela está considerando a possibilidade de se aposentar”.</i></p>	<p>Medo do fracasso e aversão ao risco</p>
<p><i>“Como te ajudar? Eu não sei nada de jardinagem, nem de negócios!”</i></p> <p><i>“muitos dos contratados temporariamente não acatavam as ordens de Ana”.</i></p> <p><i>“[...] ela procurou Carlos, seu fiel funcionário, para questionar os motivos que fariam alguém querer ser demitido. Foi assim que Ana descobriu que algumas pessoas, ao serem contratadas com carteira assinada, buscam a demissão como forma de receber o FGTS, o seguro-desemprego e os benefícios que possuem direito”.</i></p> <p><i>“Teria sido displicente ao confiar no trabalho do homem, sem fiscalizar?”</i></p> <p><i>“Ana nunca tinha imaginado liderar um negócio”.</i></p>	<p>Falta de habilidades e conhecimentos empresariais</p>
<p><i>“Apesar de ainda não se sentir segura para realizar esses serviços [...]”.</i></p> <p><i>“Mas eu não sei nada sobre jardins Thiago! — exclamava Ana — Eu não sou formada em agronomia ou qualquer outro curso da área”.</i></p> <p><i>“O problema só podia ser ela. Deveria abdicar da liderança e deixar a empresa com Carlos? Talvez desistir de empreender fosse a melhor opção”.</i></p>	<p>Falta de autoconfiança e autoestima</p>

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Questão 2: Colocando-se no lugar Ana, como você lidaria com as barreiras identificadas na questão anterior? Você faria algo diferente? Se sim, que outras respostas Ana poderia ter dado? Escolha uma situação vivenciada pela empreendedora para fundamentar a sua resposta.

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

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

No caso apresentado, Ana decide empreender junto ao seu marido, depois de enfrentar dificuldades para encontrar oportunidades de trabalho na sua área de formação, a Educação física. Como identificado na questão 1, ela demonstra desconhecer algumas práticas empresariais e busca suporte com Thiago e Carlos. Outra forma de lidar com essa situação seria através de capacitação, visando adquirir conhecimentos, habilidades e competências necessárias. Essa capacitação poderia ser obtida por meio de cursos, workshops ou programas de treinamento específicos no campo do empreendedorismo ou gestão de negócios.

Dessa forma, Ana poderia se familiarizar com as práticas empresariais, aprender sobre planejamento estratégico, gestão de pessoas, marketing e outras áreas relevantes para o sucesso do seu empreendimento. A capacitação proporcionaria a ela uma base sólida de conhecimentos e habilidades empresariais, aumentando suas chances de tomar decisões mais informadas e eficazes, bem como de enfrentar os desafios do ambiente empreendedor com mais confiança.

Questão 3: Fundamentando-se na tipologia proposta por Man e Lau (2000), quais competências empreendedoras Ana desenvolveu durante a sua carreira? De forma complementar, quais competências ainda podem ser desenvolvidas?

Comparando o perfil de Ana com a tipologia proposta, percebe-se que ela desenvolveu grande parte das competências apresentadas por Man e Lau (2000), porém, ainda necessita desenvolver e fazer algumas mudanças em certas competências administrativas. Observa-se, por exemplo, que Ana possui dificuldades na alocação e gestão de talentos. Conforme é apresentado no caso, ela contratou diferentes funcionários ao longo do tempo, mas todos eles apresentaram problemas em relação ao desempenho e comprometimento com o trabalho.

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

Também cabe ressaltar que desde o início de sua carreira, Ana tem desenvolvido outros aspectos das competências administrativas, como organização e capacidade de alocar recursos financeiros eficientemente. Nesse sentido, percebe-se que ela demonstra a habilidade de planejar e elaborar orçamentos, pesquisando preços, negociando descontos e escolhendo as opções mais econômicas para a compra dos materiais.

Ao estabelecer parcerias comerciais, Ana também demonstra o desenvolvimento de outro tipo de competência, a de relacionamento. Nesse sentido, é possível notar que ela se utiliza de habilidades de comunicação, negociação e empatia, para construir uma rede de contatos sólida, não só com os fornecedores, mas também com os clientes e outros profissionais. Isso pode ser observado em diversos trechos do caso, como na situação em que Ana identifica e avisa um cliente sobre uma doença em suas plantas, mesmo que isso não seja explicitamente solicitado ou remunerado. Essa preocupação com a satisfação e o bem-estar dos clientes

demonstra empatia em relação às necessidades e expectativas deles. Desse forma, Ana consegue cultivar relacionamentos duradouros, construindo uma base sólida de clientes satisfeitos e fiéis.

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

Essa situação também expõe o desenvolvimento de competências de comprometimento, bastante presentes no caso. Percebe-se que Ana não hesita em realizar as manutenções corretivas na parede verde, mesmo sem o auxílio da empresa contratada, mostrando sua determinação em cumprir suas responsabilidades. Esse compromisso com o negócio também ficou evidente quando ela enfrentou a separação de Thiago, lidando com funcionários problemáticos e a recusa do aumento de preço por parte de um cliente importante. Apesar de todas as dificuldades, ela não desistiu e continuou buscando soluções para manter o negócio em funcionamento.

Nota-se ao longo da história, que Ana também demonstra uma disposição para aprender com as experiências e buscar soluções para os problemas que surgem, características do desenvolvimento de competências conceituais. Ao se inserir em um novo campo de trabalho, ela não possuía conhecimentos prévios, mas já demonstrava uma vontade de aprender e de se adaptar aos novos conceitos e práticas relacionadas à jardinagem. Essa busca constante por aprimoramento e aprendizado, é evidenciado pelo seu contato com profissionais experientes, o desenvolvimento de habilidades em cálculos e desenho de projetos de jardins, e a superação de desafios no relacionamento com fornecedores.

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

Questão 4: Qual o papel das competências empreendedoras desenvolvidas por Ana na superação das barreiras identificadas na primeira questão?

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

Já as competências estratégicas demonstram-se essenciais para mitigar o medo do fracasso e a aversão ao risco. Isso pode ser percebido na situação em que Ana decide pedir demissão de alguns clientes, calculando e ponderando se poderia arcar com a perda de R\$1.000,00 mensais. Para lidar com essa decisão, que envolve incerteza, perdas potenciais e resultados negativos, ela buscou identificar e avaliar os riscos e recompensas de suas escolhas

a longo prazo. Essa compreensão das possíveis consequências e a tomada de decisão fundamentada são exemplos de competências estratégicas que Ana desenvolveu. Isso permite que ela analise os diferentes cenários, pondere os benefícios e desafios associados e tome uma decisão informada, minimizando os medos e resistências em relação ao fracasso e ao risco.

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

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

Sugestões de bibliografia

AKEHURST, G.; SIMARRO, E.; MAS-TUR, A. Women entrepreneurship in small service firms: motivations, barriers and performance. **The Service Industries Journal**, v. 32, n. 15, p. 2489-2505, 2012.

NASSIF, V. M. J.; HASHIMOTO, M.; BORGES, C.; FALCE, J. L.; LIMA, E. de O. Influence of Gender Threats and Overcoming Behavior on the Satisfaction of Women Entrepreneurs. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 12, n. 3, p. 416-0437, 2020.

SANTOS, C. M.; NETO, A. C.; CAEIRO, M.; VERSIANI, F.; MARTINS, M. G. AS MULHERES ESTÃO QUEBRANDO AS TRÊS PAREDES DE VIDRO? UM ESTUDO COM EMPREENDEDORAS MINEIRAS. **E&G Economia e Gestão**, v. 16, n. 45, p. 126-149, 2016.

Referências

ALPERSTEDT, G. D.; FERREIRA, J. B.; SERAFIM, M. C. Empreendedorismo Feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. **Revista de Ciências da Administração**, p. 221-234, 2014.

BUARIDE, A.; GOMES, J.; P. E. DE MEDEIROS VALE, M.; MARIA JORGE NASSIF, V. Barreiras Ao Empreendedorismo Por Mulheres. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 1-22, 2022.

DAVIS, P. J.; ABDIYEVA, F. En Route to a Typology of the Female Entrepreneur? Similarities and Differences Among Self-Employed Women. **Journal of Management Policy and Practice**, v. 13, n. 4, p. 121 – 137, 2012.

GORJI, M. B.; RAHIMIAN, P. The study of barriers to entrepreneurship in men and women. **Australian Journal of Business and Management Research**, v. 1, n. 9, p. 31-36, 2011.

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

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.