

MULHERES EMPREENDEDORAS BRASILEIRAS: SUPERANDO SITUAÇÕES

VÂNIA MARIA JORGE NASSIF
Universidade Nove de Julho

LEIDIMARA DA SILVA SANTOS
Universidade Nove de Julho

AMANDA PRISCILA BACHIEGA DADONA SOUZA
Universidade Nove de Julho

SÔNIA APARECIDA JUVENAL
Universidade Nove de Julho

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar situações críticas vivenciadas por mulheres empreendedoras e buscar compreender como elas superam essas situações. O estudo contribui para a compreensão dos desafios enfrentados por mulheres empreendedoras e demonstra que a utilização da Técnica do Incidente Crítico (TIC) é relevante para o desenvolvimento de pesquisas na área do empreendedorismo. Os dados foram coletados por meio de um formulário específico, com a participação de 115 mulheres. A análise desses incidentes críticos revelou duas grandes categorias de respostas relacionadas à vida pessoal e profissional. Situações e contextos denominados "origem dos problemas" e "ações, reações e decisões diante dos desafios" emergiram dessas duas categorias. Diferentemente de outros estudos na área, o presente estudo constatou que, quando mulheres empreendedoras brasileiras se deparam com incidentes críticos, suas vidas pessoal e profissional se sobrepõem. Isso resulta em desafios em ambas as esferas da vida.

Palavras-chave: Mulheres empreendedoras. Superação. Incidentes críticos.

1 INTRODUÇÃO

A criação de empresas é um dos fatores que trazem prosperidade a uma nação. Através dessa atividade, ocorre inovação e são criadas oportunidades, empregos e riqueza. O fato de as pessoas estarem dispostas a assumir riscos e se envolver em empreendimentos comerciais é um dos pilares do desenvolvimento econômico. Dote-Pardo et al. (2025) explicam que a produção de conhecimento e inovação e, conseqüentemente, a geração de riqueza ajudam a explicar o desenvolvimento, especialmente o desenvolvimento econômico (Brieger & Gielnik, 2020).

Embora o desenvolvimento econômico em diferentes locais tenha se beneficiado das atividades de mulheres empreendedoras (Cardella et al., 2020), ainda podemos observar os obstáculos e barreiras que elas enfrentam, especialmente quando buscam um espaço no mercado de trabalho ou em setores predominantemente masculinos, como tecnologia e engenharia (Srivastava & Pandita, 2025). Até recentemente, a grande maioria das mulheres eram donas de casa. Era difícil para elas ingressarem no mercado de trabalho.

Elas foram submetidas a situações constrangedoras e discriminadas caso tentassem se sustentar. A luta por seus direitos e por uma posição no mercado de trabalho é relativamente recente, embora a situação injusta persista e as soluções ainda estejam distantes (Azevedo et al., 2024).

Apesar disso, o Relatório DIEESE (2024) mostrou uma expressiva inclusão de mulheres no mercado de trabalho formal, onde elas representam aproximadamente 40% da força de trabalho formalmente empregada em pequenas e microempresas. O relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2024) revelou que, no Brasil, há, na verdade, uma porcentagem maior de mulheres (52,9%) do que de homens (45,0%) em empreendimentos de startups. O relatório também mostra diferenças na participação entre os gêneros em diversos contextos.

Existe uma diferença significativa em relação ao empreendedorismo por necessidade e ao empreendedorismo por oportunidade. De acordo com o GEM 2024 no Brasil, as mulheres apresentam uma taxa significativamente maior de empreendedorismo por necessidade em comparação aos homens, mas a oportunidade ainda é a principal motivação para ambos os sexos.

No Brasil, Srivastava & Pandita (2025) ao pesquisarem mulheres empreendedoras no setor de tecnologia, constataram as dificuldades que elas enfrentam para obter recursos e financiamento para atividades que exigem inovação intensiva. Outra questão recorrente nos estudos de gênero diz respeito ao preconceito e à discriminação contra mulheres, especialmente quando ocupam cargos de liderança tradicionalmente ocupados por homens. Essa foi uma das constatações de Salamzadeh et al. (2024) que realizaram um estudo no setor de tecnologia da informação.

No entanto, muitos estudos têm demonstrado os conflitos vivenciados pelas mulheres tanto no contexto familiar quanto no profissional (Raman et al., 2022). Abreu (1993, p. 126) destaca que “a construção da qualificação é uma construção social sexual” ao explicar as vantagens que os homens têm sobre as mulheres no setor tecnológico, argumento que permanece atual à luz de estudos que evidenciam a influência das estruturas sociais e institucionais nas trajetórias profissionais femininas (Azevedo et al., 2024). A autora relata sérias dificuldades enfrentadas por mulheres que desejam progredir em suas carreiras nesse setor.

Como é para as mulheres participarem de incubadoras de empresas tecnológicas, onde os projetos envolvem tecnologia, um campo tradicionalmente dominado por homens? O principal objetivo deste estudo é identificar as estratégias que as mulheres empreendedoras utilizam na incubadora para desenvolver seus negócios. Busca-se compreender as atitudes empreendedoras das mulheres em sua luta por espaço em um contexto predominantemente masculino. Este tema tem despertado o interesse de pesquisadores e esse tipo de estudo ainda é incipiente, especialmente na literatura brasileira.

A preocupação fundamental da pesquisa qualitativa é estudar e analisar o mundo empírico em seu contexto natural. Essa abordagem valoriza o contato direto entre o pesquisador, o ambiente e a situação em questão (Godoy, 2006).

Zahra e Wright (2011) sugerem que o contexto do empreendedor deve ser tratado não como uma variável de controle, mas como parte da história dos atores sociais envolvidos. Considerando a natureza do presente estudo, optamos pela pesquisa qualitativa. A entrevista em profundidade, com roteiro semiestruturado, foi escolhida como instrumento de coleta de

dados. Os dados foram categorizados e analisados por meio de análise de conteúdo (Flores, 1994).

O contexto selecionado para a coleta de dados foi o Centro de Incubação de Empresas Tecnológicas (Cietec). Essa incubadora de empresas tecnológicas é a maior do Brasil em número de empresas participantes. Ela oferece suporte a empreendedores que utilizam a tecnologia como principal insumo e possuem produtos de alto valor agregado. Na época da realização do estudo, 109 empresas estavam incubadas.

Portanto, foi possível identificar sete dessas mulheres empreendedoras que concordaram em participar, as quais lideravam projetos na incubadora de empresas, e as estratégias que escolheram para desenvolver seus negócios. Todas foram entrevistadas no espaço disponibilizado para o trabalho de mulheres empreendedoras. Para proteger a identidade das participantes, as mulheres empreendedoras serão identificadas como E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7.

2 ESTRUTURA TEÓRICA

Para os fins do presente estudo, o quadro teórico discutido a seguir busca examinar o empreendedorismo feminino e os incidentes críticos vivenciados por empreendedoras.

2.1 Empreendedorismo Feminino

Em setembro de 2013, o Comitê Econômico e Social Europeu ressaltou que o emprego feminino não deve mais ser abordado como mais um debate sobre igualdade de gênero, mas sim como um imperativo econômico e social, a fim de garantir um crescimento sustentável (Jornal Oficial da União Europeia, 21 de setembro de 2013). Esse entendimento permanece atual, sendo reforçado por estudos recentes que destacam o empreendedorismo feminino como um fator relevante para o crescimento econômico, geração de empregos e desenvolvimento sustentável (Akybayeva et al., 2024; Goklani & Rajani, 2025).

Em 2001, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 260) identificou a necessidade de compreender e promover o empreendedorismo feminino, visando remover obstáculos específicos à criação de empreendimentos por mulheres. Esse debate continua presente na literatura, que aponta a persistência de barreiras estruturais, como acesso a financiamento, desigualdade de oportunidades e restrições sociais (Chakrabarty, 2024). Em 1998, essa organização já havia identificado três aspectos relativos à importância das mulheres como proprietárias e gestoras de empresas: i) a contribuição econômica, criando empregos para elas e para outras pessoas; ii) a relevância social, possibilitando o equilíbrio entre família e trabalho; e iii) os aspectos políticos, aumentando sua autonomia no contexto do trabalho, aspectos que seguem sendo discutidos no empreendedorismo feminino contemporâneo (Raman et al., 2022).

No Brasil, a taxa de empreendedorismo total no ano de 2024 foi de 33,4%, representando, aproximadamente, 47 milhões de pessoas envolvidas com alguma atividade empreendedora (GEM, 2024, p. 7). Desse total, quase 13 milhões dos empreendedores são mulheres, representando parcela expressiva dos novos empreendedores, superando médias internacionais (World Bank, 2023; GEM Brasil, 2024). No entanto, desafios persistem,

especialmente no acesso a recursos financeiros, inserção em setores mais competitivos e conciliação entre vida pessoal e profissional (Global Entrepreneurship Monitor, 2024).

No contexto brasileiro esse cenário é intensificado com o crescimento de famílias chefiadas por mulheres, atingindo 49,1% do total de famílias no país, e manutenção da responsabilidade feminina sobre o lar, gerando dupla jornada de trabalho (IBGE, 2023). Tal realidade está associada ao conflito entre trabalho e família, quando demandas de um papel interferem negativamente no outro (Greenhaus & Beutell, 1985). Estudos indicam que mulheres empreendedoras enfrentam dificuldades de inserção em ambientes masculinos, acesso limitado a recursos e desafios na conciliação de papéis, além de aspectos relacionados à persistência diante de adversidades e às demandas emocionais envolvidas na condução do negócio (Chakrabarty, 2024; Cardella et al., 2020; Raman et al., 2022; Ahl & Nelson, 2010).

Esses desafios não são exclusivos do Brasil, sendo observados também em países em desenvolvimento, onde o apoio institucional ainda é insuficiente (Akpuokwe et al., 2024), além de limitações educacionais e de capacitação (Meyer & Hamilton, 2020). Evidências indicam que fatores sociais, culturais, cognitivos e afetivos influenciam diretamente o desempenho empreendedor, incluindo aspectos como formação familiar, experiências prévias e características psicológicas (Brieger & Gielnik, 2020; Srivastava & Pandita, 2025). O ambiente familiar pode tanto estimular quanto inibir iniciativas empreendedoras, influenciando decisões e trajetórias (Adhikari, 2025; Serna-Zuluaga et al., 2024).

Esses estudos mostram que apesar dos desafios, dificuldades, preconceitos, falta de educação e recursos, mulheres empreendedoras que desenvolvem competências e habilidades conseguem alcançar seus objetivos, evidenciando o papel do empreendedorismo no fortalecimento econômico e social, especialmente no contexto das micro e pequenas empresas (Leone, 1999). Contudo, a literatura ainda carece de abordagens que explorem experiências concretas vivenciadas por mulheres empreendedoras, evitando análises centradas apenas em comparações de gênero (Ahl, 2006).

Com vistas a preencher essa lacuna, o presente artigo objetiva analisar situações críticas vivenciadas por mulheres empreendedoras e compreender como elas conseguiram superá-las. Compreende-se que os resultados deste estudo podem contribuir para o entendimento das experiências particulares das mulheres no empreendedorismo e propor a Técnica do Incidente Crítico como metodologia que auxiliará substancialmente a compreensão de experiências significativas das mulheres empreendedoras na gestão de seus negócios.

Os estudos que utilizam a Técnica do Incidente Crítico são predominantemente qualitativos (Thorpe e Holt, 2012) e, por permitir que comportamentos sejam analisados e registrados (Yin, 2009), podem proporcionar um melhor entendimento dos desafios do empreendedorismo. Nesse caso, uma situação crítica é entendida como um incidente muito grave vivenciado por mulheres empreendedoras que poderia ter levado ao encerramento de seus negócios. Os resultados do estudo podem auxiliar o desenvolvimento de políticas públicas para empreendedores, além da estruturação de treinamentos e cursos. Também podem fornecer melhor orientação para consultores de pequenos negócios.

Em seguida, apresenta-se uma breve revisão da literatura sobre a abordagem teórica que norteia o estudo em relação aos incidentes críticos vivenciados por empreendedores.

2.2 Incidentes críticos vivenciados por empreendedores

Como mencionado na introdução, existem poucos estudos que abordam a Técnica do Incidente Crítico (CIT) no empreendedorismo. Taylor e Thorpe (2004) utilizaram a técnica em entrevistas individuais para analisar o impacto das relações sociais no empreendedor e o aprendizado que pode resultar dessas relações. Stokes (2000) utilizou a técnica para compreender como empreendedores de sucesso desenvolvem suas práticas de marketing, descobrindo que o marketing realizado por empreendedores é bastante diferente das práticas de marketing de grandes empresas.

Turcan (2011) empregou a técnica para conceber uma teoria da sobrevivência internacional de novas empresas. O autor conduziu um estudo longitudinal de cinco empresas escocesas de software que se internacionalizaram e lutaram para permanecer no mercado, através da identificação e análise de seus principais incidentes críticos.

Embora não se concentre em mulheres empreendedoras, o estudo conduzido por Chell e Pittaway (1998), foi o que mais se aproximou dos objetivos do presente estudo, ao analisar incidentes críticos positivos e negativos em 42 empreendedores ingleses do setor de restaurantes. Os autores classificaram os incidentes em quatro categorias relacionadas ao crescimento (expansão, renovação, estabilidade e declínio) e identificaram que, dos 126 incidentes relatados durante as entrevistas, a grande maioria dos eventos estava associada aos negócios, enquanto apenas 4% tinham natureza pessoal. Além disso, os autores identificaram uma relação entre o crescimento do negócio e o tipo de incidente.

Avanços recentes na literatura expandiram essa aplicação, posicionando a CIT como uma ferramenta de diagnóstico exploratório fundamental para desmistificar a causalidade do declínio empresarial. Jombe e Pretorius (2025) argumentam que a técnica permite identificar "erupções" em transformações episódicas, ajudando gestores a atribuir sentido a eventos complexos que frequentemente são obscurecidos pela ambiguidade causal. Enquanto Chell e Pittaway focaram em categorias de crescimento, estudos contemporâneos propõem uma divisão entre incidentes operacionais (internos, como má conduta gerencial e falhas financeiras) e estratégicos (externos, como turbulência econômica e atividades criminosas).

Essa necessidade de compreender eventos disruptivos é reforçada por revisões sistemáticas que destacam como as crises afetam diretamente o comportamento e as decisões organizacionais. Lee et al. (2024) categorizam seis tipos de crises (financeiras, naturais, políticas, entre outras) e posicionam a COVID-19 como um subtipo de crise de origem natural dentro de um quadro de incerteza global. No entanto, os autores admitem que o conhecimento sobre como esses diferentes tipos de crise afetam diversamente os atores individuais ainda é fragmentado, o que justifica a urgência de investigações focadas em subgrupos específicos.

A literatura revela que estudos com incidentes críticos que buscam compreender as atividades empreendedoras são escassos e quase inexistentes quando se trata de mulheres empreendedoras. Para aprofundar questões importantes para mulheres empreendedoras no Brasil e demonstrar a importância da Técnica do Incidente Crítico, a próxima seção examina a metodologia do presente estudo e apresenta uma descrição das respondentes e dos incidentes críticos analisados.

3 METODOLOGIA

3.1 Objetivos da Pesquisa

O objetivo deste estudo é analisar situações críticas vivenciadas por mulheres empreendedoras e compreender como elas superam essas situações extremamente difíceis em suas empresas, situações que poderiam levar ao fechamento de seus negócios. O estudo adota uma postura interpretativa, buscando explicar o fenômeno em questão a partir do ponto de vista das participantes, sem impor perspectivas externas formuladas *a priori*. Segundo Bogdan e Taylor (2000), o pesquisador que adota esse método deve captar o significado que as pessoas atribuem às coisas e ao seu entorno, ou seja, buscar compreender o fenômeno em questão a partir da perspectiva das participantes.

A Técnica do Incidente Crítico teve origem nos trabalhos de Flanagan (1954) em meados do século XX. Para esse autor, um incidente é uma atividade humana observável que é suficientemente complexa para permitir inferências sobre a pessoa que realiza o ato. Para ser considerado crítico, um incidente deve ocorrer em uma situação na qual o propósito da atividade pareça bastante claro para o observador e suas consequências sejam suficientemente bem definidas a ponto de haver pouca dúvida quanto aos seus efeitos.

O presente estudo explora a Técnica do Incidente Crítico para identificar atividades, eventos, processos e outros fatores que as mulheres empreendedoras percebem em suas atividades, além dos comportamentos que utilizam para enfrentar essas situações. Nesse caso, uma situação crítica é entendida como uma experiência muito séria para as mulheres empreendedoras e que poderia ter levado ao fechamento de sua empresa. Essa técnica permite que as entrevistadas relatem suas experiências com suas próprias palavras.

3.2 Participantes da Pesquisa

Participaram do estudo 115 mulheres. Elas estavam participando de um programa de ensino de empreendedorismo, concebido para lhes proporcionar treinamento em gestão e conhecimento para ajudá-las a superar os problemas que enfrentarão à medida que seus negócios se desenvolverem. Este programa faz parte de um projeto internacional, realizado simultaneamente em diversos países e financiado por um banco americano.

Devido ao caráter social do programa, as participantes precisavam atender a diversos requisitos, incluindo renda insuficiente para custear um curso similar e nenhuma experiência prévia em escolas de alto nível. Em outras palavras, são mulheres que buscam o empreendedorismo principalmente por necessidade, para sua própria sobrevivência, independência financeira e até mesmo realização pessoal.

Durante o estudo, todos os participantes dirigiam seus próprios negócios em diversos setores.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Os dados para estudos que utilizam a Técnica do Incidente Crítico podem ser coletados de diversas maneiras, incluindo observação participante, grupos focais ou entrevistas pessoais, que podem ser orais ou escritas (Edvardsson, 1992; Hiller, 2023). A vantagem de usar textos escritos pelos sujeitos da pesquisa é que eles proporcionam acesso a material no qual os respondentes se expressam com suas próprias palavras, embora declarações orais sejam mais fáceis de obter (Johnston, 1995).

Com essas diretrizes para a coleta de dados, os participantes receberam um formulário e foram solicitados a descrever, por escrito e anonimamente, um momento muito difícil que enfrentaram em suas empresas e como se sentiram nessa situação. Em seguida, foi solicitado que descrevessem as decisões tomadas para resolver o problema e os motivos da escolha. Como os respondentes permaneceram anônimos, foi atribuído a eles um código com a letra I seguida por um número de 1 a 115.

3.4 Tratamento de dados

Assim como em outras abordagens, a análise qualitativa de dados em incidentes críticos consiste na interpretação e análise dos significados dos dados (ver, por exemplo, Alvesson & Skoldberg, 2000; Flick, 2004; Marschan-Piekkari & Welch, 2004). Flores (1994) argumenta que a identificação e classificação de elementos envolve o exame das unidades de dados para identificar os componentes temáticos que ajudam a definir as categorias. Para este autor, as unidades de dados que compõem o estudo podem ser construídas *a priori* (de acordo com o quadro teórico e conceitual) ou *de forma planejada. a posteriori* (preparado indutivamente a partir dos próprios dados).

Essa decisão é tomada pelo pesquisador ao considerar a questão de pesquisa e seus objetivos. Neste estudo, decidiu-se que *um* A categorização *a posteriori*, também conhecida como categorização aberta, seria utilizada. Essa escolha foi feita com base nas conclusões do estudo.

Após diversas leituras e a organização dos dados, as categorias começaram a emergir. Coube então aos pesquisadores preparar um quadro com elementos que auxiliassem a análise dos resultados. Para Flores (1994), cada categoria pode se referir a situações e contextos, atividades e eventos, relações entre pessoas, comportamentos, opiniões, perspectivas de um problema, métodos e processos.

A escolha da unidade de análise baseia-se fundamentalmente na localização da informação e do fenômeno em questão. Assim, os incidentes críticos e os fenômenos relacionados a aspectos pessoais e profissionais constituem uma unidade de análise. Após a transcrição das entrevistas, os dados foram organizados em categorias de respostas, buscando identificar a similaridade e a relevância dos problemas vivenciados pelos empreendedores.

4 RESULTADOS

4.1 Perfil das mulheres empreendedoras

Como o principal objetivo deste estudo é identificar os incidentes críticos vivenciados por mulheres empreendedoras e compreender como elas superam essas situações, os dados apresentados a seguir buscam construir um perfil das entrevistadas.

Esses dados mostram que 60% são casadas, 25% são solteiras, 13% são separadas e 7% declararam estar em algum outro tipo de relacionamento. Quanto às idades, 16% têm entre 20 e 25 anos, 40% entre 26 e 30 anos, 41% entre 31 e 40 anos e 44% têm mais de 41 anos. Os dados também mostram que 86% têm sócios e 14% não, alegando serem as únicas proprietárias de seus negócios. A maioria das mulheres (67%) atua no setor de serviços, enquanto 17% trabalham na indústria e 16% no comércio.

4.2 Análise das respostas

A análise dos incidentes críticos resultou em duas categorias de resposta: as de natureza pessoal e as de natureza profissional. A partir dessas categorias, foram identificadas situações e contextos, ou seja, a origem dos problemas e as ações, reações e decisões adotadas diante dos desafios, conforme ilustrado na Figura 2.

Embora o conteúdo extraído dos formulários contenha uma variedade de respostas e várias delas descrevam situações semelhantes, as mais recorrentes foram selecionadas.

FIGURA 2
Modelo de análise

CATEGORIAS	SITUAÇÕES E CONTEXTOS
Foco pessoal	Origem do problema Família, negócios, parceria, recursos Ações, reações e decisões Buscando apoio, rupturas familiares, trabalhando em questões emocionais, enfrentando desafios
Foco profissional	Origem do problema Liderança, gestão, cliente, legalização de negócios Ações, reações e decisões Buscando apoio, abrindo perspectivas, reestruturando o negócio, ampliando a rede de contatos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1 Foco Pessoal

As experiências mais difíceis relatadas pelos empreendedores estavam relacionadas às suas rotinas, contextos e incidentes específicos. Esses dados corroboram Baron e Shane (2007) quando afirmam que fatores individuais, familiares, grupais e sociais influenciam todas as fases do empreendedorismo. De modo convergente, Serna-Zuluaga et al. (2024) afirmam, através do uso de neurotecnologias, que as emoções influenciam na tomada de decisão dos empreendedores.

Os fatores pessoais mencionados pelas participantes foram mais predominantes do que os fatores profissionais, demonstrando que os incidentes críticos de natureza pessoal vivenciados por mulheres empreendedoras brasileiras ocorrem com maior frequência. Esses resultados contrastam com os achados de Chell e Pittaway (1998, p. 27), que obtiveram resultados opostos, constatando que os incidentes críticos eram mais relacionados aos negócios do que à vida pessoal.

Dentre os contextos e situações descritos, uma das raízes mais comuns das dificuldades foram os problemas familiares e, conseqüentemente, o relacionamento familiar, incluindo cônjuge, filhos, pais e irmãos. Nesse caso, os incidentes críticos impactaram o relacionamento entre os empreendedores e seus familiares próximos e afetaram os negócios.

Problemas envolvendo parceiros, sejam eles agentes externos ou membros da família, foram citados como incidentes críticos que tiveram uma influência considerável no desenvolvimento do negócio. Esses resultados estão de acordo com as descobertas de Julien (2010) e Adhikari (2025), que examinam a influência positiva e negativa da família em empresas empreendedoras. As narrativas incluíram situações envolvendo desfalque, ideias conflitantes e desacordo sobre prioridades.

As experiências das participantes mostraram que algumas mulheres empreendedoras enfrentaram problemas com seus parceiros (fornecedores, funcionários, sócios etc.), o que resultou em sentimentos negativos, decepções e frustração diante de situações que pareciam promissoras, mas que não se concretizaram conforme o planejado. Outro incidente crítico são as dificuldades em obter os recursos necessários para manter a empresa em funcionamento.

Embora os laços familiares ou parcerias que haviam sido formados tivessem um lado emocional afetivo para os empreendedores, alguns deles vivenciaram rupturas inevitáveis em certas situações e descritas como indesejáveis. Para lidar com essas situações, alguns chegaram a buscar tratamento psicológico para recuperar o equilíbrio emocional, compreender melhor o processo e lidar com sentimentos de culpa. Também buscaram autoconhecimento para recuperar a autoestima e se preparar para enfrentar diversos desafios sozinhos.

Os incidentes críticos identificados neste estudo permitiram uma melhor compreensão das dificuldades enfrentadas por mulheres empreendedoras e de como elas reagiram a essas dificuldades. Para tornar esses incidentes mais claros, alguns trechos das entrevistas serão apresentados a seguir. Para facilitar a leitura desses trechos, o código OP refere-se à origem do problema, seguido pelo número de identificação da entrevistada. ARD refere-se às ações, reações e decisões das participantes em cada situação.

Quando meu sogro se aposentou e meu marido não estava preparado para assumir a empresa... decidi administrar o negócio e me saí muito bem. Mas então os problemas começaram... ciúme, boicotes e traições, além de outros problemas que tive que enfrentar. [OP-I4].

Comecei a me preparar física e psicologicamente para enfrentar os problemas de relacionamento. Quanto aos negócios, não recuei. Fiz as reformas necessárias, lidei com algumas dívidas e negocieei. As coisas começaram a mudar. Meu marido começou a me ver de uma maneira diferente... Eu tinha a sensação de que a vida inteira eu havia me preparado para mudar essa situação. [ARD-I4]

Minha empresa era sustentada por três pessoas. Eu, minha filha e meu genro. Quando o negócio começou a prosperar, minha filha e meu genro decidiram seguir sozinhos e me deixaram por conta própria. Isso aconteceu da noite para o dia e eles até levaram alguns dos meus clientes. [OP-I6].

Meu primeiro pensamento foi desistir de tudo e voltar para o mundo corporativo. Mas percebi que podia dar a volta por cima... levei um mês para colocar tudo em funcionamento novamente... analisei os prós e os contras, mudei de endereço, entrei em contato com meus clientes pessoalmente e tudo começou a se estabilizar. Minha carteira de clientes dobrou em menos de um ano. [ARD-I6]

Meu irmão era meu sócio e colocou a empresa em risco... ele pegou dinheiro emprestado com agiotas, tirou dinheiro da empresa sem me avisar, levou o computador para casa e adulterou os dados da empresa. Então, um dia, descobri o que ele estava fazendo. Começamos a receber ameaças... Era inevitável que os negócios e a família fossem destruídos. Foi muito doloroso. [OP-I64].

A primeira reação foi de muito medo e raiva... O que poderia acontecer com meus filhos? Eu seria preso? Como eu poderia evitar esses bandidos? Eu tinha chegado ao fundo do poço, então agora o único caminho era para cima. Expulsei todos. Troquei tudo, da chave da porta da frente aos fornecedores, alguns funcionários e até clientes. Eu tinha duas saídas. Eu podia encarar o problema ou podia desistir e fugir. Escolhi a primeira opção [ARD-I64].

Eu tinha conseguido um novo cliente e pensei que, se convidasse um amigo para se juntar a mim como sócio, poderíamos prestar um serviço melhor. Então, marcamos uma reunião antes de falar com esse cliente para acertar alguns detalhes. Estava tudo combinado, mas o cliente me ligou alguns minutos antes da reunião e disse que achava estranho que meu amigo, meu suposto sócio, tivesse ligado oferecendo todos os serviços, inclusive os meus [OP-I78]

Fiquei desapontado e muito irritado, e cancelei a parceria. Enviei-lhe um e-mail educado, mas informei-a de que aquela situação era inaceitável. A melhor coisa que fiz foi não me encontrar com a sócia, pois a distância e o e-mail me ajudaram a manter a calma e a demonstrar meu profissionalismo ao cliente. Tive que trabalhar meu lado emocional para agir com cautela; caso contrário, teria perdido meu cliente. [ARD-I78].

Descobri que meus dois sócios, meus dois melhores amigos, estavam me roubando. Abri meu negócio e convidei os dois, que estavam desempregados na época, para se juntarem a mim. Eles não estavam roubando apenas de mim; estavam roubando um do outro também. E não era só dinheiro: estavam roubando meus sonhos. Não agi precipitadamente. Conduzi uma investigação minuciosa e obtive provas... mas me mantive firme. Dias amargos, tendo que conter minha raiva e decepção... sem deixar que soubessem que eu havia descoberto o que estavam aprontando. [OP-I82]

Jonathan (2005) argumenta que um dos desafios enfrentados pelas mulheres na busca pelo sucesso é o equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional. Esse equilíbrio implica reconhecer que o trabalho e a família proporcionam benefícios mútuos. Ambos devem ser vivenciados de forma positiva, como um desafio duplo e não como um fardo que implica em uma jornada dupla, fazendo com que as mulheres se sintam limitadas e constrangidas.

Existem também estudos sobre a realidade enfrentada pelos empreendedores brasileiros que mostram as barreiras que encontram profissionalmente, desencadeando dificuldades em termos de autoidentidade e aceitação (Machado, 2002; Ferreira & Nogueira, 2013) e falta de apoio afetivo e social (Carreira, Ajamil, & Moreira, 2001).

4.2.2 Foco Profissional

Uma análise de incidentes críticos sob uma perspectiva profissional mostra que diversos problemas surgiram em estudos com empreendedores têm maior probabilidade de ocorrer.

Embora a maioria dos incidentes mencionados neste estudo seja de natureza pessoal, os empreendedores revelaram a existência de conflitos de natureza profissional que representavam ameaça à sobrevivência de suas empresas. As maiores dificuldades envolviam liderança e gestão, com implicações relacionadas a clientes, incertezas e à transição do mercado informal para um negócio legalmente registrado. Muitos empreendedores afirmaram ter dificuldades em liderar pessoas, mesmo em pequenos grupos. Eles agiam de forma impulsiva ou se mostravam reticentes, e sentiam a necessidade de encontrar um equilíbrio nesse sentido. Em termos de gestão, as situações vivenciadas iam além da liderança e coordenação de equipes. Eles relataram dificuldades em lidar com questões financeiras, divulgar seus negócios e torná-los mais atrativos e diferenciados no mercado de trabalho.

Os empreendedores relataram dificuldades em competir com empresas maiores e mais bem estruturadas, além da falta de recursos financeiros para investir em equipamentos, matéria-prima e mão de obra. Ao abordar questões de liderança, demonstraram ter um relacionamento problemático não só com suas equipes, mas também com os clientes, e afirmaram não possuir a visão necessária para evitar a dependência de uma pequena carteira de negócios. Diante desse contexto e dessas situações, suas ações, reações e decisões apontam para a necessidade de adquirir mais capacitação e estarem mais bem preparados para explorar novos horizontes e, consequentemente, reestruturar seus negócios e ampliar suas redes de contatos.

A oportunidade de serem treinados em uma escola de alto nível foi o aspecto mais frequentemente mencionado para a superação de seus problemas profissionais. Essa oportunidade também os ajudou no âmbito pessoal.

Embora afirmem que as situações que enfrentam não são fáceis, uma característica que se destaca quando falam sobre seus incidentes críticos é a persistência, nunca perdendo a fé e aprendendo a lidar com uma variedade de situações inesperadas em seu cotidiano. Ahl e Nelson (2010) confirmam essas características em mulheres empreendedoras, assim como Machado (2009), Lindo et al. (2007), que apontam que as mulheres empreendedoras tendem a seguir um padrão de comportamento que garante o sucesso nos negócios, mesmo que tendam a demonstrar um lado emocional mais frágil, inclusive em setores competitivos (Srivastava & Pandita, 2025).

As declarações a seguir mostram alguns dos incidentes críticos vivenciados pelos entrevistados e suas respectivas ações, reações e decisões. Mais uma vez, os códigos se referem à origem do problema (OP) e às ações, reações e decisões resultantes (ARD), seguidas pelo número de identificação dos empreendedores.

Perdi todos os meus clientes ao mesmo tempo. Tinha uma folha de pagamento muito alta para pagar e, da noite para o dia, o "navio afundou". Eu não sabia como lidar com todos os aspectos da gestão... finanças, marketing, pessoal... foi um desastre. [OP-I84]

Foi uma sensação de fracasso, chorei muito, mas senti que estava vivo e que precisava enfrentar esse desafio. Consegui controlar os pagamentos de juros, convoquei uma reunião com minha equipe e expliquei a situação. Vendi tudo o que não era essencial. Tinha dois carros e vendi um, e salvei a empresa. Mas tive que começar do zero, trazendo novos clientes, recursos, e aqui estou. Enfrento dificuldades, mas precisava de ajuda. Decidi voltar a estudar e fiz alguns cursos para entender melhor a gestão. [ARD-I84]

Quando decidi abrir a empresa, tomei uma série de decisões erradas. Estas incluíram o pagamento de juros elevados para obter recursos, logística sem qualquer planeamento, contratação de pessoas que me davam ordens e não me deixavam tomar as decisões que considerava mais adequadas, e trabalhar com um único produto. A empresa e eu não aguentámos e a empresa faliu. Percebi o quão difícil era a gestão e, especialmente, a liderança para mim. Simplesmente não consegui ter sucesso a liderar o grupo. [OP-I95]

Eu me sentia impotente e incompetente. Me julgava incapaz de lidar com diversas coisas e, a princípio, persisti com a estratégia errada. A primeira ação que tomei foi mudar de estratégia e parei de trabalhar como representante. Fui em busca de outras oportunidades. Comecei a frequentar feiras do setor, o que me apresentou a novos fornecedores e clientes. Decidi fazer um curso de liderança e gestão de equipes e percebi que eu era muito autoritário com as pessoas e ninguém me respeitava. Consegui reerguer minha empresa... disso eu tenho mais orgulho. [ARD-I95]

Sem experiência e tendo trabalhado apenas como ajudante, decidi abrir uma empresa. Mas a maior dificuldade foi lidar com a equipe. Eram pessoas simples, mas eu achava que precisavam entender o que era necessário. O relacionamento azedou e eu estava prejudicando não só o relacionamento com a equipe, mas principalmente a empresa. [OP-I2]

No início, me senti perdida e muito irritada. Tudo era novo para mim, lidar com pessoas sob minha responsabilidade. Eu tinha muito medo de não conseguir superar esse problema. Estava muito estressada, mas decidi conversar com meu marido e ele me mostrou maneiras de me aproximar das pessoas, respeitando e acompanhando o trabalho delas. Também procurei cursos de capacitação e eles foram como uma terapia para mim. [ARD-I2]

O momento mais difícil foi quando decidi construir a empresa legalmente. Saí do mercado informal e entrei no mercado formal. Tive que avaliar se seria viável conquistar novos clientes. Os altos impostos que temos que pagar pesaram muito na minha decisão, mas segui em frente com esse desafio [OP-I11].

Essa foi a melhor atitude que eu poderia ter tomado. Conquistei a confiança dos meus clientes e atrai novos. Busquei cursos que me ajudaram a ter uma gestão equilibrada, a lidar com os impostos e também a me concentrar em uma área específica de serviços. Foi realmente difícil até que consegui colocar tudo nos trilhos. Essa é uma decisão da qual não me arrependo. [ARD-I11]

Perdi o contrato que tinha com uma grande rede de supermercados. Esse contrato representava mais de 60% da minha receita. Isso aconteceu porque uma grande rede comprou as lojas do meu cliente e já tinha um administrador judicial. Ainda estou me recuperando disso, pois foi um duro golpe para a minha empresa. [OP-I29]

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As situações vivenciadas pelas mulheres empreendedoras são uma combinação de problemas pessoais e profissionais, e fica claro que é difícil separar esses dois aspectos em seu cotidiano de trabalho. Esse resultado difere das conclusões de Chell e Pittaway (1998), que constataram que os incidentes críticos relatados pelas respondentes tendiam a ser relacionados aos negócios, e não a vida pessoal.

Por sua vez, Lee et al. (2024) contribuem de forma complementar ao analisarem a categorização de crises e, embora não abordem explicitamente a sobreposição entre vida pessoal e profissional, os autores reconhecem que o conhecimento sobre como diferentes tipos de crises afeta atores individuais ainda é fragmentado.

Houve diversas situações que demonstraram como os problemas pessoais dos empresários afetaram suas vidas profissionais e vice-versa. Em primeiro lugar, a intromissão de familiares interferiu no processo de gestão dos negócios. Por outro lado, e em vários casos, os problemas profissionais afetaram os relacionamentos pessoais, havendo relatos de separações de casais e discussões entre familiares próximos.

Os incidentes críticos vivenciados e relatados por mulheres empreendedoras no contexto brasileiro impactam tanto suas vidas pessoais quanto profissionais, afetando, em ambos os casos, seu estado emocional.

Vale também mencionar que, ao enfrentarem dificuldades pessoais ou profissionais, ou ambas, as mulheres demonstraram características empreendedoras não observadas em não empreendedoras. Essas características evidenciaram-se na sua persistência, coragem e determinação para superar obstáculos e ajudaram-nas sobretudo a manter os seus negócios, em consonância com as conclusões de Julien (2010), Baron e Shane (2007), Machado (2009) e Mitchelmore e Rowley (2010).

Este estudo apresenta algumas limitações, sendo a principal delas a impossibilidade de triangular os dados. Para tal, seria necessário ter acesso a outros funcionários da empresa ou familiares para verificar a autenticidade das declarações dos respondentes.

Como recomendação para estudos futuros, sugere-se o aprofundamento por meio de estudos longitudinais e estudos quantitativos com atenção ao papel das redes de apoio.

REFERÊNCIAS

Adhikari, P. R. (2025). Women entrepreneurship and support systems: A Literature review. *BIC Journal of Management*, 2(1), 1-17.

Ahl, H.; Nelson, T. 2010. Avançando: perspectivas institucionais sobre gênero e empreendedorismo. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, v. 2:5-9.

Ahl, H. (2006). *A reprodução científica da desigualdade de gênero: uma análise do discurso de textos de pesquisa sobre empreendedorismo feminino*. Suécia: Copenhagen Business Press.

Akpuokwe, C. U., Chikwe, C. F., & Eneh, N. E. (2024). Leveraging technology and financial literacy for women's empowerment in SMEs: A conceptual framework for sustainable development. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, 18(3), 020-032.

Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2000). *Metodologia Reflexiva: novas perspectivas para pesquisa qualitativa*. Londres: SAGE.

Azevedo, A. T., & de Araujo, G. J. F. (2024). Female Entrepreneurship Skills Framework for Brazil. *RACEF*.

Baron, R. & Shane. (2007). *Empreendedorismo: Uma Visão De Processo*. São Paulo: Thomson Learning.

Baron, R. A. (2008). O papel do afeto no processo empreendedor. *The Academy of Management Review*, v. 33 (2): 328-340.

Cardella, G. M., Hernández-Sánchez, B. R., & Sánchez-García, J. C. (2020). Women entrepreneurship: a systematic review to outline the boundaries of scientific literature. *Frontiers in Psychology*, v. 11:1557.

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

Chell, E. & Pittaway, L. (1998). Um estudo sobre empreendedorismo na indústria de restaurantes e cafés: trabalho exploratório utilizando a técnica do incidente crítico como metodologia. *Hospitality Management*, v. 17: 23-32.

Comitê Econômico e Social Europeu (CESE). (2013). *Jornal Oficial da União Europeia*, 21º conjunto.

Costa, A. O. (Org.). (2008). *Mercado de Trabalho e Gênero: comparações internacionais*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Dote-Pardo, J., Ortiz-Cea, V., Peña-Acuña, V., Severino-González, P., Contreras-Henríquez, J. M., & Ramírez-Molina, R. I. (2025). Innovative entrepreneurship and sustainability: A bibliometric analysis in emerging countries. *Sustainability*, 17(2), 658.

Edvardsson, B. (1992). Falhas de serviço, um estudo de incidentes críticos em uma companhia aérea. *International Journal of Service Industry Management*, v. 3 (4):17-29.

Ferreira, JM & Nogueira, E. E. S. (2013). Mulheres e suas histórias: razão, sensibilidade e subjetividade no empreendedorismo feminino. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 17(4): 398-417.

Flanagan, J. C. (1954). A técnica do incidente crítico. *Psychological Bulletin*, v. 51(4):327-358.

Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.

Flores, J. G. (1994). *Análise de dados qualitativos: aplicações à investigação educativa*. Barcelona: LTC, PPU SA de Empreendedorismo Global (GEM). 2017. Paraná: IBQP.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Empreendedorismo no Brasil – 2024. Relatório Executivo. Recuperado em 05 de abril de 2025, de <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2025/03/Brasil-RE-2024-2025-VF.pdf>

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). 2025. GEM 2024/2025 Women's Entrepreneurship Report: Navigating challenges, driving change. London: GEM Consortium.

Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva.

Goklani, K., & Rajani, C. (2025). Empowering economies: The role of women entrepreneurs in driving economic growth. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(48s).

Gouvêa, ABCT, Silveira, A., & Machado, H. V. (2013). Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 2(2):32-54.

Gulvira, A., Ainash, M., Sagynysh, M., Meiramgul, A., & Aliya, K. (2024). The impact of female entrepreneurship on economic growth in developing and developed economies. *Economics*, 12(2), 145-162.

Hiller, G. G. (2023). Exploring intercultural insights through the critical incident research method.

Johnston, B. (1995). Os determinantes da qualidade do serviço: satisfatores e insatisfatores. *International Journal of Service Industry Management*, v. 6 (5):53-71.

Jombe, M. K., & Pretorius, M. (2025). Exploring the critical incident technique to inform distress causality and sensemaking. *Acta Commerci*, 25(1), Artigo a1312. <https://doi.org/10.4102/ac.v25i1.1312>

Jonathan, E. G. (2003). Empreendedorismo feminino no setor tecnológico brasileiro: dificuldades e tendências. In: Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), 3. Brasília. *Anais UEM/UEL/UnB. III EGEPE*.

Jonathan, E. G. (2005). Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. *Psicologia em Estudos*, Maringá, v. 10 (3).

Julien, P. A. (2010). *Empreendedorismo regional e economia do conhecimento*. São Paulo: Saraiva.

Lee, Y., Kim, J., Mah, S., & Karr, A. (2024). Entrepreneurship in times of crisis: A comprehensive review with future directions. *Entrepreneurship Research Journal*, 14(3), 905–950. <https://doi.org/10.1515/erj-2022-0366>

Leone, N. M. C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34(2): 91-94.

Lindo, MR, Cardoso, PM, Rodrigues, ME, & Wetzel, U. (2007). Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. *Revista de Administração Contemporânea (RAC Eletrônica)*, 11 (art. nº 1.): 1-15.

Machado, H. V. (2002). *Identidade empreendedora de mulheres no Paraná*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 187 f.

Machado, H. V. (2009). *Identidades de mulheres empreendedoras*. Maringá, SP: Editora Universidade Estadual de Maringá (EDUM).

Machado, HV, Gazola, S., & Anez, M. E. M. (2013). Criação de empresas por mulheres: um estudo com empreendedoras em Natal, Rio Grande do Norte. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 14(5):177-200.

Marschan-Piekkari, R., & Welch, C. (2004). *Manual de Pesquisa Qualitativa: métodos para negócios internacionais*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing Limited.

Meyer, N., & Hamilton, L. (2020). Female ENTREPRENEURS' BUSINESS training and its effect on various entrepreneurial factors: evidence from a developing country. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 12(1), 135-151.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2001, 1998). Disponível em: <<http://www.oecd.org/general/convention>>. Acesso em 30 de março de 2026.

Raman, R., Subramaniam, N., Nair, V. K., Shivdas, A., Achuthan, K., & Nedungadi, P. (2022). Women entrepreneurship and sustainable development: bibliometric analysis and emerging research trends. *Sustainability*, 14(15), 9160.

Salamzadeh, A., Dana, L. P., Ghaffari Feyzabadi, J., Hadizadeh, M., & Eslahi Fatmesari, H. (2024). Digital technology as a disentangling force for women entrepreneurs. *World*, 5(2), 346-364.

Serna-Zuluaga, J., Juárez-Varón, D., Mengual-Recuerda, A., & Medina-López, A. (2024). Analysis of the influence of emotions on the decision-making of entrepreneurs using neurotechnologies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20, 2169 - 2186. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00960-y>.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (SEBRAE, 2016). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 30 de março de 2026.

Srivastava, S., & Pandita, D. (2025). Unveiling the untapped potential: a comprehensive review of performance in women-owned firms. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, v. 14 (1):1-23.

Stokes, D. (2000). Marketing empreendedor: uma conceitualização a partir da pesquisa qualitativa. *Pesquisa de mercado qualitativa: um periódico internacional*, v. 3 (1): 47-54.

Taylor, D. & Thorpe, R. (2004). Aprendizagem empreendedora: um processo de coparticipação. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 11(2): 203-211.

O Banco Mundial. *Os dados do Banco Mundial*. (2013). Disponível em: <<http://worldbankdata.org/indicator/NY.GDP.MKTP,CD>>. Acesso em 23 de março de 2026.

Thorpe, R. & Holt, R. (2012). *The Sage Dictionary of Qualitative Management Research*. Londres: Sage.

Turcan, R. (2011). Rumo a uma teoria da sobrevivência de novos empreendimentos internacionais. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 9 (3):213-232.

Wilkins, J. A. (1989). *Mulher empreendedora: como iniciar seu próprio negócio*. São Paulo: Mc-Graw-Hil.

Yin, R. (2009). *Pesquisa de estudo de caso: projeto e métodos*, 4ª ed. Califórnia: SAGE Publications.

Zahra, S. A., & Wright, M. (2011). Entrepreneurship's next act. *Academy of management perspectives*, 25(4), 67-83.