

# **TECENDO FUTUROS RESILIENTES: A JORNADA DAS EMPREENDEDORAS NA ACELERADORA ARRETADAS UESC, ILHÉUS - BAHIA - BRASIL DURANTE A PANDEMIA COVID 19**

## **WEAVING RESILIENT FUTURES: THE ENTREPRENEURS' JOURNEY AT THE ARRETADAS UESC ACCELERATOR, ILHÉUS - BAHIA - BRAZIL, DURING THE COVID-19 PANDEMIC**

Katianny Gomes Santana Estival<sup>1</sup>

João Carlos de Pádua Andrade<sup>2</sup>

Zina Angélica Caceres Benavides<sup>3</sup>

Solange Rodrigues Santos Correa<sup>4</sup>

Edenilton Santana<sup>5</sup>

Clemilda Gonzaga dos Santos<sup>6</sup>

Luzilea Brito de Oliveira<sup>7</sup>

Rozilton Sales Ribeiro<sup>8</sup>

**Resumo:** A pandemia do Covid 19, nos anos de 2020 e 2021, resultou em um alto índice de desemprego em todo o Mundo e no Brasil. Diante da redução da renda, pessoas se viram impulsionadas a ingressar no empreendedorismo por necessidade, enfrentando dificuldades para a sobrevivência e crescimento. O cenário impactou especialmente as mulheres, cujos negócios foram paralisados devido às restrições, mudanças nos padrões de consumo e vivenciaram a necessidade de conciliar o trabalho e a gestão das famílias. Frente a esse problema, o projeto de extensão da aceleradora Arretadas, realizado nos anos de 2020 e 2021, teve como objetivo apoiar mulheres microempreendedoras formais e informais nas zonas periféricas do Litoral Sul da Bahia, Brasil. Com base na metodologia da pesquisa ação, o projeto ofereceu mentorias individuais e coletivas e acesso a pequenos fundos de crédito rotativo. Foram atendidas 20 mulheres empreendedoras, por meio de encontros semanais individuais e coletivos. O público-alvo priorizou mulheres, mães e/ou autodeclaradas negras, e/ou indígenas, e/ou LGBTQIAPN+, com renda familiar mensal de até dois (2) salários mínimos. Dentre os principais resultados alcançados, destacam-se: a efetiva participação de 19 mulheres inscritas no ciclo de aceleração, o engajamento de 20 voluntárias profissionais, a satisfação de 73% das participantes com o impacto das mentorias, o fornecimento de

---

<sup>1</sup> Pós Doutora em Administração. Professora Titular da Universidade Estadual de Santa Cruz – Ilhéus – Bahia - Brasil [ksgestival@uesc.br](mailto:ksgestival@uesc.br). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3495-6356>

<sup>2</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente. Professor Titular da Universidade Estadual de Santa Cruz - Ilhéus - Brasil [jcpandrade@uesc.br](mailto:jcpandrade@uesc.br). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0284-5651>

<sup>3</sup> Doutora em Ciências Sociais e Desenvolvimento Rural . Professora Titular da Universidade Estadual de Santa Cruz – Ilhéus – Bahia - Brasil [zcb99@yahoo.com.br](mailto:zcb99@yahoo.com.br). Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4969-1829>

<sup>4</sup> Professora Titular do DCAC (Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis) na Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, Bahia, Brasil. E-mail: [srscorrea@uesc.br](mailto:srscorrea@uesc.br) - Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6849-8242>

<sup>5</sup> Prof. Esp. Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis – UESC – [edenilton@uesc.br](mailto:edenilton@uesc.br). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6916-9539>

<sup>6</sup> Professora Assistente do DCAC (Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis), Universidade Estadual de Santa Cruz. E-mail: [clemildags@gmail.com](mailto:clemildags@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0001-7363-3587>

<sup>7</sup> Doutorado em Desenvolvimento e Meio Ambiente, Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), Rua Itália, 2134, Bloco 13, apto 202, bairro São Judas, Itabuna – BA, CEP 45605-135. E-mail: [luzileab oliveira@gmail.com](mailto:luzileab oliveira@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5594-2471>

<sup>8</sup> Professor Assistente do DCAC (Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis), Universidade Estadual de Santa Cruz. E-mail [rosilton@uesc.br](mailto:rosilton@uesc.br). Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-8811-9345>

assessorias que contribuíram para a consolidação dos negócios, o aumento das vendas e a elevação da autoconfiança das empreendedoras envolvidas. Além disso, o projeto resultou na consolidação de uma rede de colaboração entre mulheres empreendedoras no Sul da Bahia.

**Palavras-chaves:** empreendedorismo, extensão, mulheres, pandemia, coronavírus.

**Abstract:** The Covid 19 pandemic, in the years 2020 and 2021, resulted in a high unemployment rate worldwide and in Brazil. Faced with the reduction in income, people were driven to enter entrepreneurship out of necessity, facing difficulties for survival and growth. The scenario had a special impact on women, whose businesses were paralyzed due to restrictions, changes in consumption patterns and experienced the need to reconcile work and family management. 2020 and 2021, aimed to support formal and informal women microentrepreneurs in the peripheral areas of the South Coast of Bahia, Brazil. Based on the action research methodology, the project offered individual and collective mentoring and access to small revolving credit funds. 20 women entrepreneurs were assisted through individual and collective weekly meetings. The target audience prioritized women, mothers and/or self-declared black, and/or indigenous, and/or LGBTQIAPN+, with monthly family income of up to two (2) minimum wages. Among the main results achieved, the following stand out: the effective participation of 19 women enrolled in the acceleration cycle, the engagement of 20 professional volunteers, the satisfaction of 73% of participants with the impact of mentoring, the provision of advisory services that contributed to the business consolidation, increased sales and increased self-confidence of the entrepreneurs involved. In addition, the project resulted in the consolidation of a collaboration network between women entrepreneurs in the south of Bahia.

**Keywords:** entrepreneurship, extension, women, pandemic, coronavirus.

## INTRODUÇÃO

O projeto de extensão universitária "Arretadas UESC - Aceleradora de Empreendimentos Femininos", elaborado e executado pelo Escritório de Projetos e Consultoria - EPEC UESC da Universidade Estadual de Santa Cruz, localizada em Ilhéus, Bahia, surge com o nobre propósito de auxiliar mulheres empreendedoras do Sul da Bahia a enfrentarem os desafios da gestão de negócios, com foco na sobrevivência e no aprimoramento da qualidade de vida de suas famílias.

Durante o ciclo de outubro de 2020 a março de 2021, o projeto ofereceu apoio abrangente por meio de assessorias nas áreas de gestão estratégica, gestão do tempo, marketing digital, redes de relacionamento, vendas, relações interpessoais, autocuidado, modelagem de negócios, educação financeira, precificação, pesquisa de mercado, entre outras temáticas específicas demandadas pelas participantes. Adicionalmente, proporcionou acesso ao capital semente - investimento realizado em empresas iniciantes que ainda não estão consolidadas no mercado, para 20 nanoempreendedoras, visando impulsionar o potencial financeiro dos empreendimentos.

O programa de aceleração buscou promover a escalabilidade e a ampliação dos negócios por meio de apoio financeiro, mentorias, acesso a uma rede de contatos, além de impulsionar a educação financeira das empreendedoras. No projeto, participaram 6 bolsistas, 4 docentes e 20 voluntárias profissionais, que desempenharam papéis fundamentais no apoio às mentorias individuais e coletivas, tornando a experiência mais enriquecedora e completa.

Com base no contexto apresentado, o artigo proposto apresenta e discute o projeto de extensão universitária "Arretadas UESC" como uma iniciativa para a promoção do empreendedorismo feminino no Sul da Bahia, alinhada com as demandas globais e nacionais para a sobrevivência e desenvolvimento dos negócios.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Empreendedorismo e empreendedorismo feminino

O empreendedorismo está em constante evolução com o avanço das tecnologias e modelos de gestão, o conceito se refere a capacidade dos indivíduos, os empreendedores, de identificarem oportunidades e inovarem para criar novos empreendimentos, que tragam soluções para problemas de demandas do mercado e da sociedade (Shane e Venkataraman, 2000).

Shane e Venkataraman (2000), destacam que o empreendedorismo vai além de abrir novos negócios, englobando também a exploração de oportunidades para o desenvolvimento de produtos, serviços e processos inovadores. Nessa perspectiva, o empreendedorismo é um impulsionador do crescimento econômico, do tripé econômico, social e ambiental da sustentabilidade e da criação de empregos, com impacto significativo na sociedade.

No contexto do empreendedorismo, a história do empreendedorismo feminino é marcada por avanços significativos e desafios persistentes. Conforme constataram Verga e Silva (2014) no estudo abrangente sobre o tema, discutindo a evolução histórica, definições e abordagens do empreendedorismo. Verga e Silva (2014) analisam e propõem melhorias no desenvolvimento de programas de capacitação, mentoria, acesso a financiamento, a fim de fortalecer efetivamente os negócios liderados por mulheres.

As mulheres empreendedoras ainda enfrentam barreiras como o viés de gênero e a falta de acesso a financiamentos (Alperstedt, Ferreira & Serafim, 2014). Essas limitações têm estimulado a criação de iniciativas e políticas públicas focadas em apoiar e empoderar as mulheres empreendedoras, buscando maior equidade de oportunidades no mundo dos negócios.

O empreendedorismo feminino é um campo de estudo e prática em destaque e crescimento no cenário mundial e brasileiro (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM, 2018; SAIONARA BRANCO BOLSON et al, 2018). Nesse contexto, a teoria de *effectuation*, desenvolvida por Saras Sarasvathy (2001), apresenta-se como uma abordagem relevante para compreender como as empreendedoras, principalmente informais e de pequeno porte, enfrentam desafios e identificam oportunidades para o desenvolvimento de seus negócios.

A teoria de *effectuation* difere da concepção tradicional do empreendedorismo, que se baseia na lógica causal, em que os empreendedores estabelecem metas claras e utilizam os meios disponíveis para alcançá-las. Em contrapartida, a teoria enfatiza a lógica do efeito, em que as empreendedoras começam os seus negócio com os recursos que possuem (materiais, financeiros, humanos e tecnológicos) e, a partir deles, desenvolvem seus negócios, identificam oportunidades, e aprendizados sobre o negócio ocorre com testes reais nos mercados a partir dos recursos disponíveis (SARASVATHY, 2001).

No contexto do projeto Arretadas UESC - aceleradora de empreendimentos femininos, a teoria de *effectuation* foi aplicada como metodologia de trabalho. As mulheres empreendedoras participantes, com o apoio das mentoras e voluntárias, buscaram otimizar suas habilidades, recursos (materiais, financeiros, humanos e tecnológicos) e parcerias já disponíveis para o crescimento de seus negócios.

### 2.2. Empreendedorismo feminino: desafios e oportunidades

O empreendedorismo feminino tem se destacado como uma área de interesse crescente nas pesquisas e publicações, o que reforça a importância da ampliação e diversificação dos estudos na temática. Bandeira, Amorim e Oliveira (2020) realizaram um estudo comparativo entre homens e mulheres sobre as motivações para empreender. Os resultados mostraram que as mulheres apresentam motivações distintas às dos homens, com ênfase em aspectos como autonomia, realização pessoal e busca do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Cineglaglia et al. (2021) abordaram os desafios enfrentados pelas empreendedoras femininas. O trabalho ressaltou questões relacionadas à desigualdade de gênero, acesso a recursos financeiros e sociais, bem como a necessidade de políticas públicas e ações específicas para promover o empreendedorismo feminino.

A importância da resiliência no contexto do empreendedorismo feminino foi destacada por Silva, El-aouar, Silva, Castro e Sousa (2019). O estudo analisou como a resiliência pode influenciar a capacidade das mulheres empreendedoras de enfrentar desafios e superar adversidades. A resiliência foi apontada como uma característica essencial para lidar com a incerteza e a pressão do ambiente de negócios, permitindo que as empreendedoras enfrentem os obstáculos de forma adaptativa e positiva.

Em relação aos fatores críticos para o desenvolvimento e crescimento do empreendedorismo feminino, Moreira Rodrigues, Santiago Gaspar, Rezende Rodrigues e da Gama Afonso (2021) apresentaram um estudo que identificou fatores que impactam diretamente o sucesso das empreendedoras. Dentre os principais fatores destacados estão o acesso a redes de apoio, a construção de parcerias estratégicas, o acesso a crédito e recursos financeiros, a capacidade de inovar, busca por capacitação e aprendizado contínuo.

Frente às informações apresentadas, a criação de projetos, políticas e programas específicos para o fomento do empreendedorismo feminino (no contexto das iniciativas públicas e do investimento social privado), que também reconheçam os desafios da conciliação do trabalho emocional com os empreendimentos, se mostram essenciais para promoção da igualdade de oportunidades e para impulsionar o potencial econômico e social das mulheres empreendedoras.

### **2.3. Trabalho Emocional, Empreendedorismo Feminino, Desafios e Oportunidades no Brasil**

Na abordagem do empreendedorismo feminino no Brasil é importante reconhecer e analisar a relação existente entre o trabalho emocional e o empreendedorismo, bem como os desafios e oportunidades enfrentados pelas mulheres empreendedoras no país.

De acordo com o estudo de Maia (2022), o trabalho emocional é uma dimensão importante do empreendedorismo feminino. Ele se refere às demandas emocionais que as empreendedoras enfrentam ao equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais. Esse tipo de trabalho inclui lidar com pressões, estresses, expectativas e exigências, tanto no ambiente de negócios como em seus papéis sociais tradicionais de cuidadoras e provedoras.

O artigo de Fernandes e Duarte (2019) ressalta que as mulheres empreendedoras no Brasil enfrentam uma série de desafios, muitos dos quais estão relacionados às desigualdades de gênero ainda presentes na sociedade. Esses desafios incluem a necessidade de ampliar e facilitar o acesso a recursos financeiros e tecnológicos, a falta de apoio institucional e a dificuldade em conciliar as demandas do trabalho e da família.

Apesar dos desafios, o empreendedorismo feminino no Brasil também oferece oportunidades para as mulheres. Segundo Maia (2022), muitas empreendedoras vêem o empreendedorismo como uma forma de redefinir significados do feminino, conquistar autonomia econômica, social e superar estereótipos de gênero. O empreendedorismo permite que as mulheres criem seus próprios espaços de liderança e influência, promovendo a diversidade e a inovação nos negócios.

No entanto, para aproveitar plenamente as oportunidades, é essencial que as políticas públicas, programas, projetos e a sociedade em geral apoiem e incentivem o empreendedorismo feminino com o reconhecimento da complexidade do contexto no qual está inserido, que não se limita ao acesso ao crédito. O estudo de Fernandes e Duarte (2019) destaca a importância de políticas de igualdade de gênero, acesso a crédito e capacitação para mulheres empreendedoras. Além disso, a conscientização sobre os desafios enfrentados pelas empreendedoras pode ajudar a eliminar barreiras e estigmas associados ao potencial de competitividade do empreendedorismo feminino.

Assim como identificado nas pesquisas citadas, no desenvolvimento do trabalho proposto foi possível verificar que o trabalho emocional desempenha um papel significativo no contexto do empreendedorismo feminino no Brasil, o que reflete as desigualdades de gênero ainda presentes na sociedade.

A seguir são abordadas informações sobre o perfil das empreendedoras do Nordeste, com foco em trazer maior compreensão das leitoras e leitores sobre o contexto específico de execução do projeto.

#### **2.4. Quem são as empreendedoras do Nordeste?**

A pesquisa intitulada: Perfil das empreendedoras do Nordeste Brasileiro de 2023 (Be Labs, 2023), realizada no ano de 2023, pela aceleradora de empreendimentos femininos Be Labs, através da entrevista direta junto a 600 mulheres empreendedoras de seis Estados do Nordeste oferece uma visão abrangente sobre o perfil das empreendedoras do Nordeste brasileiro.

Os dados revelam um cenário diversificado, onde as mulheres empreendedoras são, em média, de 38,5 anos, autodeclaradas negras em sua maioria (64,4%), casadas (41,1%), com filhos (71,7%), e responsáveis pelo sustento da família (52,3%). Observa-se que muitas dessas mulheres possuem alto nível de escolaridade, com pós-graduação ou graduação completa, mas isso não se traduz necessariamente em maior renda, visto que 56% delas recebem de 1 a 3 salários mínimos e 28% recebem menos de 1 salário mínimo (Be Labs, 2023).

Apesar do desejo de ter o próprio negócio e serem independentes, a realidade financeira muitas vezes impõe desafios às empreendedoras. A pesquisa aponta que 71,6% delas informaram que o negócio não é sua única fonte de renda, e 70,7% afirmaram terem dívidas, principalmente relacionadas ao cartão de crédito e bancos. Além disso, a dificuldade em conciliar trabalho, estudo, família e vida pessoal foi citada por 33,2% das empreendedoras como um conflito enfrentado na realização do negócio (Be Labs, 2023).

A pesquisa também evidencia a importância da interseccionalidade de cor/raça/etnia nas questões de renda e dívidas. As mulheres negras apresentam uma proporção significativamente maior de recebimento de menos de um salário mínimo (81,75%), além de serem a maioria entre as chefes de família endividadas (71,4%) (Be Labs, 2023).

Nesse contexto, é fundamental reconhecer os desafios enfrentados pelas mulheres empreendedoras no Nordeste brasileiro, especialmente as questões relacionadas à conciliação entre trabalho e vida pessoal, a disparidade de renda entre

diferentes grupos étnicos e raciais, e a necessidade de apoio financeiro para o crescimento de seus negócios.

Os dados apresentados proporcionam uma base importante para a compreensão dos problemas reais das empreendedoras, desenvolvimento de políticas e programas que promovam a igualdade de oportunidades e o fortalecimento do empreendedorismo feminino na região do Nordeste.

## METODOLOGIA

Uma das bases metodológicas do trabalho foi a pesquisa-ação, inspirada no estudo de Tripp (2005), que revela uma abordagem valiosa para otimizar as habilidades, os recursos e as parcerias disponíveis entre as mulheres voluntárias, mentoras e empreendedoras participantes do projeto. Essa metodologia permitiu uma atuação mais próxima e interativa, possibilitando um aprendizado mútuo e colaborativo entre todas as envolvidas.

Na metodologia, o estudo de caso também se mostrou relevante na condução do projeto e desenvolvimento do presente artigo, conforme destacado por Yin (2009), possibilitando uma compreensão mais profunda dos contextos individuais das empreendedoras, suas necessidades específicas e os resultados alcançados durante o período de implementação do programa. Essa abordagem foi essencial para analisar os principais impactos do projeto no crescimento dos negócios, no aumento das receitas, no desenvolvimento das capacidades das empreendedoras e na melhoria geral da qualidade de vida das participantes.

## 3. RESULTADOS

### 3.1. O nascimento do projeto de extensão Aceleradora de Empreendimentos Femininos Arretadas UESC – das ideias às oportunidades

O anseio para fomentar o empoderamento econômico das mulheres do Sul da Bahia, uniu docentes e alunas da Universidade Estadual de Santa Cruz, localizada no município de Ilhéus, Estado da Bahia, no Brasil, para a ideação e execução do projeto de extensão da aceleradora de empreendimentos femininos, no ano de 2019, antes do início da pandemia Covid 19, nos anos de 2020 e 2021.

O nome do projeto de extensão: “Arretadas” vem do adjetivo nordestino arretado, masculino de arretada, de acordo com o Dicionário Aurélio (2021): *[Regionalismo: Nordeste] Palavra usada com vários sentidos, geralmente com sentido positivo, para enfatizar uma característica boa de algo ou alguém: um encontro arretado; uma pessoa arretada.* Uma mulher corajosa, que enfrenta desafios, quebra barreiras, paradigmas, ética, trabalhadora é um exemplo de uma mulher arretada. Daí a inspiração para o nome do projeto e da aceleradora de empreendimentos femininos da UESC - Universidade Estadual de Santa Cruz.

No início do projeto de extensão, as atividades propostas englobavam a realização de encontros virtuais, via plataforma on line do Google Meet, Instagram, para a promoção dos debates sobre o empreendedorismo feminino e o fomento aos negócios de impacto social e ambiental no Brasil, com a presença de mulheres protagonistas, inseridas nos segmentos públicos, privados e da sociedade civil organizada.

Com o início da pandemia do coronavírus no mês de março do ano de 2020, paralisação das atividades presenciais de ensino, pesquisa e extensão na Universidade Estadual de Santa Cruz, em Ilhéus, Bahia, Brasil, a equipe autora do projeto de extensão sentiu a necessidade de atuar de uma forma mais efetiva e próxima da comunidade da região Sul da Bahia, área de abrangência da universidade.

Como os docentes e as alunas proponentes do projeto já atuavam no Programa de Escritório de Projetos e Consultoria da Universidade Estadual de Santa Cruz – EPEC UESC, já possuíam experiência de trabalhos de pesquisa e ação extensionista junto às mulheres das periferias, comunidades, rurais, tradicionais do Litoral Sul da Bahia, em apoio a projetos, assessorias para negócios, ações para o desenvolvimento comunitário, captação de parcerias, realização de cursos, capacitações, entre outras; se sentiram capazes e motivadas para desenvolverem um plano de ação para a aceleradora de empreendimentos femininos em que durante ciclos de 3 à 6 meses para assessorias, atendessem um número de empreendedoras iniciantes, atuantes, informais e microempreendedoras individuais.

Apesar da capacidade e da motivação, a paralisação das atividades presenciais trouxe um grande desafio para a equipe proponente do projeto: como organizar, executar o trabalho, mobilizar, capacitar as pessoas, voluntárias e empreendedoras, sem a possibilidade de encontros presenciais? A equipe possuía pouca experiência na execução de assessorias on line, com uso das ferramentas virtuais, o que não gerava segurança total para a execução com foco na geração de impacto positivo.

Outro desafio era também como viabilizar financeiramente a realização de um projeto para aceleração de empreendimentos femininos? Onde e de que forma seria possível captar recursos para a viabilização do primeiro ciclo de aceleração dos empreendimentos, entre outubro de 2020 a março de 2021?

O primeiro desafio foi superado através da busca das proponentes por reconhecimento e estudo das melhores práticas em assessorias *on line*, principalmente para empreendedoras no Brasil, como a Rede Mulher Empreendedora, Programa Google de apoio aos pequenos negócios, Programa Tamo Junto da Organização Aliança Empreendedora, entre outras.

Para superar o segundo desafio imposto, captação de parcerias e recursos intelectuais, humanos e financeiros, a coordenação do projeto de extensão elaborou com apoio da equipe um projeto e submeteu para análise de um fundo, no qual o projeto foi aprovado e que disponibilizou R\$ 20 mil reais para a execução do projeto, denominado 92Y FordFellowship, dedicado para financiar empreendedores sociais em vários países, entre eles, o Brasil.

O projeto foi submetido, aprovado após processo seletivo, e obteve o apoio de um pequeno fundo de R\$20.000, 00 recursos que viabilizaram o custeio da equipe e um pequeno fundo de apoio solidário de R\$ 900,00 para cada empreendedora participante.

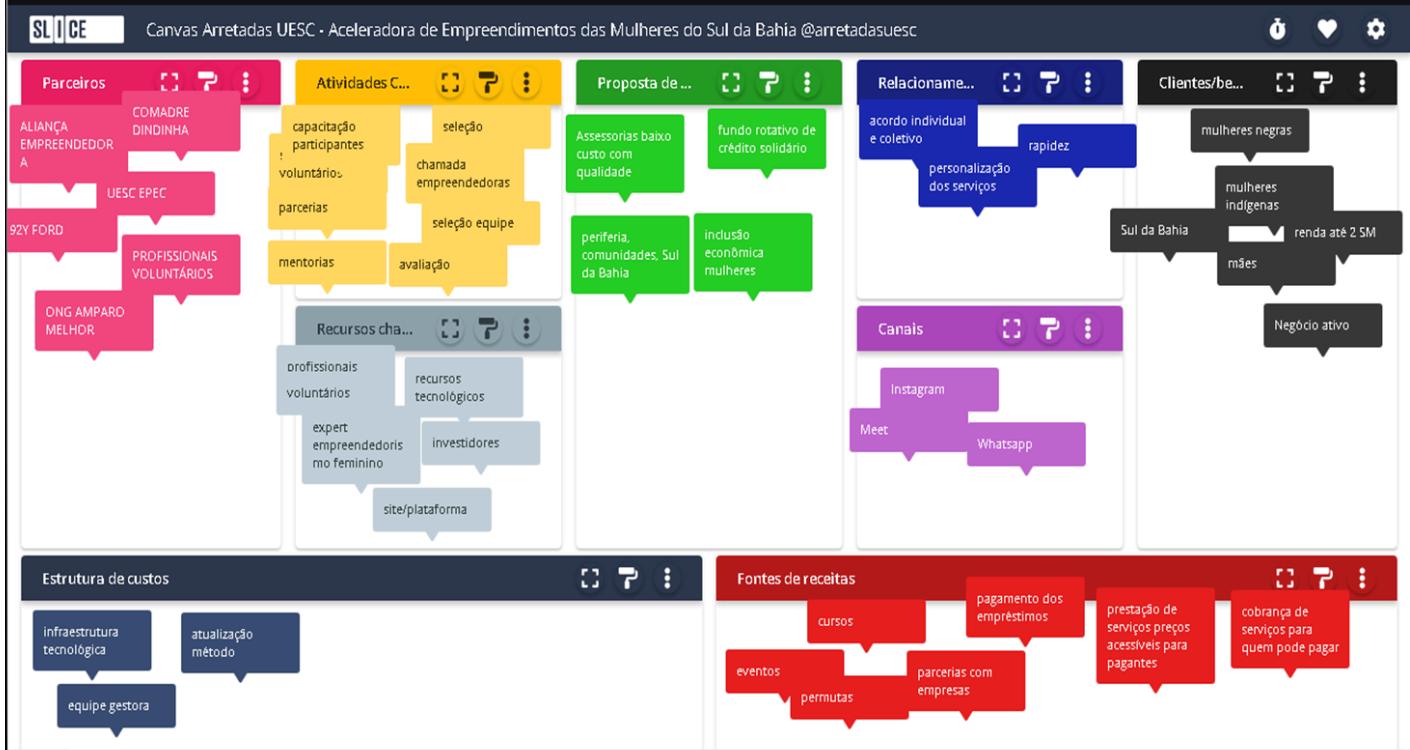
A ideia inicial na concepção do projeto era a criação de um fundo de microcrédito rotativo solidário, onde as empreendedoras que acessaram o capital paciente, teriam um prazo de 12 à 16 meses para o pagamento, à taxas zero de juros, com foco no reinvestimento em um novo ciclo da aceleradora, o que iniciaria a configuração do modelo de negócio do projeto de extensão como um negócio de impacto social, com foco na auto sustentabilidade financeira.

Para a elaboração, discussão e compartilhamento da proposta de valor do projeto foi utilizada a ferramenta Canvas, que baseia-se na metodologia do Business Model Canvas proposta por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2014). É uma ferramenta visual que auxilia empreendedores e profissionais na criação e inovação de modelos de negócio de maneira clara e estruturada. O Canvas é composto por nove blocos que representam os elementos essenciais de um negócio, como Segmento de Clientes, Proposta de Valor, Canais de Distribuição, Relacionamento com o Cliente, Fontes de Receita, Recursos-Chave, Atividades-Chave, Parcerias-Chave e Estrutura de Custos.

Essa abordagem proporciona uma visão sistêmica do negócio, facilitando a identificação de oportunidades de inovação e melhorias. Além disso, o Canvas permite alinhar estratégias, testar hipóteses e comunicar de forma clara a proposta de valor para todos os envolvidos no empreendimento. Essa ferramenta é versátil e pode ser adaptada para diferentes contextos e setores de negócios, tornando-se uma valiosa aliada na construção de empresas inovadoras e sustentáveis.

A figura 1 a seguir apresenta o Canvas do Modelo de Projeto - esboço inicial do modelo de negócio simplificado, resumido em uma folha, com foco em compartilhar as informações e impulsionar a criação de um negócio de impacto social.

Figura 1: Canvas inicial do projeto Arretadas Uesc



Fonte: elaboração própria

Recursos do projeto aprovados na seleção do Fundo 92y FordFellowship, teve início a mobilização de 6 (seis) estudantes bolsistas para o desenho do processo de mobilização, seleção, engajamento das mentoras profissionais voluntárias e das empreendedoras participantes.

Como o projeto tinha a previsão de atender 20 (vinte) empreendedoras iniciantes, com atuação entre 1 à 2 anos em pequenos negócios localizados na região Sul da Bahia, a equipe analisou que seriam necessárias no mínimo 20 (vinte) voluntárias profissionais de diversas áreas do conhecimento, mas com experiências em gestão, assessorias, para a realização das mentorias individuais junto a cada uma das empreendedoras e de acordo com as demandas identificadas.

A equipe então iniciou uma mobilização para a chamada das voluntárias com perfil para participação na aceleradora, um evento on line no mês de setembro para alinhamentos e tira dúvidas, a seleção e convocação das voluntárias profissionais.

Equipe definida, o próximo passo foi escrever o edital para o chamamento e mobilização das empreendedoras. Foi necessário definir o perfil e a persona, “voz do projeto”: mulheres, negras, pardas, indígenas, LGBTQIAPN+, mães, responsáveis financeiras por suas famílias, com renda familiar até 2 salários mínimos.

Para auxiliar no processo de elaboração do edital, mobilização do perfil e identificação da persona, a equipe buscou apoio de uma mentora sênior, Hundira Cunha, empreendedora social de uma rede de mulheres do Sul da Bahia @comadredindinha (Instagram). Com a sua experiência de vida e trabalho, Hundira realizou as orientações necessárias para que o chamamento alcançasse as mulheres com o perfil desejado e identificou perfis da persona:

*“gostam de aprender com histórias de outras pessoas, principalmente mulheres que venham de trajetórias semelhantes”*, tem dificuldades para o acesso às tecnologias, mas com programação e flexibilização das ferramentas tem acesso ao Google Meet e Whatsapp, por exemplo; são mães solo que necessitam de flexibilidade de horários e prazos para executar tarefas com relação aos negócios e formação.

As informações obtidas com a mentora sênior, antes do início da execução do projeto, foram essenciais para que uma visão mais próxima da realidade das empreendedoras fosse considerada para a construção do plano de ação, teoria da mudança e cronograma, com redução dos riscos identificados.

A utilização da abordagem da teoria da mudança na elaboração do projeto foi motivada pelo uso com sucesso para a análise, monitoramento e avaliação de impacto em projetos sociais nas organizações com foco na compreensão dos processos e dos resultados esperados ao longo da implementação das iniciativas.

De acordo com Peres Rodrigues, Sugahara, Branchi e Ferreira (2021), essa abordagem permite identificar e articular as relações de causa e efeito entre as atividades propostas e os impactos desejados, fornecendo um roteiro claro para a criação e avaliação desses projetos. A teoria da mudança busca, assim, direcionar as ações e recursos de forma estratégica, considerando as especificidades do contexto em que o projeto está inserido, bem como as necessidades e interesses dos públicos envolvidos. Ao adotar a teoria da mudança, as organizações têm uma visão mais holística e sistêmica das transformações sociais que desejam promover, possibilitando uma avaliação mais efetiva do alcance de seus objetivos e, consequentemente, aprimorando o planejamento e a execução de suas iniciativas.

A figura 2 a seguir apresenta a teoria da mudança construída para a avaliação dos impactos do projeto nas diversas etapas de execução.

Figura 2: Teoria da Mudança

### Modelo: Teoria da Mudança

Declaração do problema	Exclusão econômica e social das empreendedoras negras, indígenas e de periferias do Sul da Bahia				
Entradas	Atividades	Saídas	Resultados em curto prazo	Resultados em médio prazo	Resultados em longo prazo
Recursos necessários para conduzir suas atividades de forma eficiente. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Tecnologia: internet, computadores, celulares</li> <li>• Recursos intelectuais</li> <li>• Voluntárias profissionais</li> <li>• Empreendedoras participantes</li> </ul>	Uma atividade necessária para alcançar seus resultados. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessorias individuais personalizadas</li> <li>• Assessorias coletivas</li> <li>• Capacitação equipe</li> <li>• Captação e capacitação de voluntárias</li> <li>• Captação de recursos e parcerias</li> <li>• Seleção e orientação das participantes</li> </ul>	Resultados tangíveis que você produz por meio de suas atividades. <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 empreendedoras atendidas diretamente em 4 meses</li> <li>• Máx. 10% de desistência</li> <li>• 90% de conclusão</li> <li>• 25% aumento nos resultados das vendas</li> <li>• 20 voluntárias profissionais participantes</li> </ul>	Resultados esperados de sua intervenção. <p><b>Mudanças em:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos e práticas de gestão</li> <li>• Prática do marketing digital</li> <li>• Acesso ao crédito e parcerias</li> <li>• Confiança na comunicação para vendas</li> </ul>	Resultados que você deseja ver em seu período de intervenção. <p><b>Mudanças em:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustentabilidade financeira das mulheres e famílias</li> <li>• Participação em espaços de decisão</li> <li>• Protagonismo em redes colaborativas</li> </ul>	Resultados que você espera observar além de seu prazo de intervenção. <p><b>Mudanças em:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protagonismo em espaços de negócios e políticos</li> <li>• Crescimento dos negócios participantes</li> <li>• Aumento da renda e geração de empregos nos negócios das participantes.</li> </ul>

Impacto	Empoderamento econômico e social das mulheres negras, indígenas e de periferias do Sul da Bahia Brasil

Fonte: elaboração própria

A dor principal identificada no público alvo e persona do projeto foi a exclusão econômica e social vivida por empreendedoras do Sul da Bahia, com risco de fechamento dos negócios, sobrecarga de trabalho e saúde mental no contexto da pandemia. Frente ao

problema identificado, o impacto proposto foi o empoderamento econômico e social das mulheres negras, indígenas e de periferias do Sul da Bahia – Brasil.

A partir da identificação do problema foram identificados os resultados esperados em longo prazo: protagonismo das mulheres em espaços de negócios e políticos, crescimento dos negócios participantes, aumento da renda e geração de empregos nos negócios das participantes.

Os resultados esperados de médio prazo englobaram: sustentabilidade financeira das mulheres e famílias, participação em espaços de decisão e protagonismo em redes colaborativas. No contexto dos resultados de curto prazo, os resultados esperados foram oportunização de conhecimentos e das práticas de gestão, prática do marketing digital, orientações para o acesso ao crédito, parcerias e autoconfiança na comunicação para vendas.

As saídas, os produtos resultantes das atividades desenvolvidas no projeto foram definidos nas seguintes metas:

- 20 empreendedoras atendidas diretamente em 4 meses
- Máximo de 10% de desistência
- 90% das participantes inscritas com conclusão do curso
- 25% de aumento nos resultados das vendas após o ciclo de seis meses do projeto
- Engajamento de 20 voluntárias profissionais participantes

Para alcançar as metas e os produtos esperados, o planejamento incluiu assessorias individuais personalizadas, assessorias coletivas, capacitação da equipe, captação e capacitação de voluntárias, captação de recursos e parcerias, seleção, orientação e engajamento das participantes.

Para o desenvolvimento das atividades, alcance dos produtos e impacto proposto os recursos necessários foram: recursos humanos, tecnológicos: internet, computadores, celulares, recursos intelectuais, voluntárias profissionais e as empreendedoras participantes.

Quanto ao perfil, as empreendedoras selecionadas foram caracterizadas por 38,5% mulheres negras, 26,9% mulheres pardas, 15,4% mulheres indígenas, 15% mulheres brancas. Entre as empreendedoras participantes 77% são mães e 62% responsáveis financeiras por suas famílias, que tem renda média igual ou inferior a 2 salários mínimos mensais. A localização das empreendedoras é concentrada nas periferias urbanas (70%) e 30% nas áreas rurais, comunidades pesqueiras e tradicionais.

Após as inscrições recebidas, foi realizado o processo seletivo com foco em selecionar 20 empreendedoras no perfil demandado. Foram consideradas as inscrições submetidas, perfil, vídeo de apresentação das empreendedoras e negócios, assim como a disponibilidade para a participação e aceite as condições do programa de aceleração.

Planejamento realizado, validado com a mentora sênior e equipe, foi estabelecido o cronograma do projeto com previsão inicial das atividades serem executadas de outubro de 2020 à março de 2021.

A preparação para o nascimento da aceleradora de empreendimentos femininos, Arretadas UESC, estava em andamento e a data do “parto”, abertura, foi agendada para o mês de outubro de 2020.

### **3.1. O desenvolvimento da Aceleradora de Empreendimentos Femininos: Arretadas UESC – metodologia do projeto**

A saída da “incubadora” da aceleradora, do nascimento do projeto para a sua execução, com a abertura das atividades, aconteceu no mês de outubro de 2020, com a participação das empreendedoras selecionadas, docentes, equipe e voluntárias profissionais. Foi realizada a apresentação da proposta, do cronograma e casos de empreendedoras de

sucesso do empreendedorismo social colaborativo no Estado da Bahia, que compartilharam as suas trajetórias, dores e conquistas, compartilhando um momento de troca de vivências pessoais e profissionais com o grupo das Arretadas UESC.

O encontro de abertura do projeto proporcionou um momento para alinhamento dos objetivos do projeto as reais necessidades das participantes, com trocas de experiências profissionais, trajetórias e vivências que trouxeram motivação e engajamento para o trabalho da equipe, composta por 20 voluntárias profissionais, 5 bolsistas, 4 professores e 20 empreendedoras.

Com as apresentações coletivas realizadas, foi estabelecido o cronograma coletivo e individual de trabalho, gerenciado pela coordenação e equipe do projeto, que contemplou a realização de 15 (quinze) encontros coletivos com duração de uma a duas horas cada e mais de 150 (cento e cinquenta horas) de assessorias individuais. Os temas abordados nos encontros coletivos foram sugeridos pelo grupo, com base em suas demandas reais: gestão do tempo, precificação, vendas, marketing e redes sociais, desenvolvimento pessoal, liderança, economia criativa, empreendedorismo feminino, propósito e negócio, modelo de negócios, negócios de impacto, empreendedorismo feminino e saúde, entre outros.

Nas assessorias individuais as trilhas foram construídas de forma personalizada, para atender as demandas específicas e a diversidade de cada empreendedora participante, com a média de quatro a cinco encontros individuais on line com cada empreendedora participante, onde as voluntárias profissionais desenvolveram e implementaram as assessorias ao vivo, sempre com a presença de duas ou mais mentoras profissionais em cada encontro realizado.

### Avaliação de impacto

A avaliação de impacto desempenha um papel fundamental na análise dos resultados de um projeto social, permitindo uma compreensão aprofundada dos efeitos e mudanças geradas pela iniciativa. Conforme destacado por Peres Rodrigues, Sugahara, Branchi e Ferreira (2021), a utilização de metodologias de avaliação, como a teoria da mudança - ferramenta utilizada para a construção e monitoramento do projeto Arretadas, possibilita identificar e relacionar as relações de causa e efeito entre as atividades implementadas e os impactos desejados. Através da abordagem, as organizações conseguem obter uma visão mais clara e sistêmica das transformações sociais buscadas pelo projeto, contribuindo para uma tomada de decisões mais embasada e aprimorando a efetividade das intervenções.

A avaliação de resultados e impactos do projeto Arretadas Uesc evidenciou os seguintes pontos que servirão com base para o aprendizado organizacional do Escritório de Projetos e Consultoria da Universidade Estadual de Santa Cruz, para os novos projetos de extensão e ciclos de aceleração:

- O índice de lucratividade bruta das empreendedoras foi de 23% após o ciclo de aceleração do projeto - superou em 3% a meta inicial estabelecida;
- Renda média do negócio equivalente a 1 salário mínimo (2021);
- Para 60% das empreendedoras a renda do negócio é superior as demais entradas financeiras das famílias: aposentadoria, auxílios governamentais, outras atividades informais;
- Apenas 3% do tempo das empreendedoras participantes é dedicado ao lazer e ao autocuidado, o que está correlacionado ao desgaste físico, emocional, enfermidades mentais e físicas, sendo que 93% relataram sentirem dores na execução dos seus trabalhos;
- A família representa o principal grupo de apoio para 87% das empreendedoras participantes;
- 73% manifestaram satisfação com a metodologia aplicada no projeto;

- Os temas abordados que mais trouxeram impactos positivos para os seus negócios foram a gestão do tempo, a gestão estratégica, educação financeira e a precificação.

Algumas citações sobre a avaliação qualitativa das empreendedoras participantes:

“...a mentoria foi um divisor de águas pra mim que não tinha nenhum conhecimento formal do assunto. tinha muita dificuldade com o financeiro e isso desestabilização toda a empresa, hoje me sinto mais segura e preparada. pude montar uma campanha de marketing durante a mentoria, o que me possibilitou aprender muitas coisas em um curto tempo. enfim, trabalho incrível, sou grata.”

“...a mentoria particular foi excepcional. clareou muitas dúvidas e me deu rumo quanto a organização do tempo e do empreendimento como um todo. mostrou a real importância do planejamento e que dá para correr atrás e se organizar durante o processo, desde que haja vontade”.

“...eu entrei no projeto uma cega digital e estou saindo de olhos arregalados e com uma bagagem grande pra alavancar meu empreendimento. eu sou só gratidão”.

A partir dos resultados e impactos identificados no projeto Arretadas Uesc, fica evidente a relevância do processo de avaliação de impacto para a compreensão e aprimoramento de iniciativas de empreendedorismo feminino. Os dados revelam que a abordagem baseada na teoria da mudança e nas metodologias de avaliação proporcionou *insights*, percepções, valiosas sobre os resultados das atividades implementadas, bem como as transformações alcançadas na vida das empreendedoras participantes.

As informações coletadas sobre o aumento da lucratividade bruta das empreendedoras, a elevação da renda média de seus negócios, e a superação das expectativas iniciais, destacam a efetividade do projeto em contribuir para a melhoria das condições financeiras das mulheres empreendedoras.

Além disso, a constatação de que a família desempenha um papel significativo como grupo de apoio e a satisfação manifestada pelas empreendedoras com a metodologia aplicada enfatizam o valor da parceria e do suporte social para o sucesso dos empreendimentos.

É urgente reconhecer os desafios enfrentados pelas empreendedoras, como o reduzido tempo dedicado ao lazer e autocuidado, que pode impactar sua saúde física e mental. Essa constatação ressalta a importância de futuras intervenções e ações de apoio que contemplam o bem-estar das empreendedoras, visando promover um ambiente empreendedor saudável e sustentável.

Os depoimentos das empreendedoras participantes revelam o valor da mentoria e do conhecimento compartilhado no projeto, indicando que a abordagem adotada teve um impacto significativo em suas vidas e negócios. As informações expressadas por essas mulheres empreendedoras reforça a importância de projetos e iniciativas que promovam o empoderamento, o aprendizado e o desenvolvimento de habilidades, contribuindo para o crescimento e o fortalecimento do empreendedorismo feminino.

## CONCLUSÕES

A experiência da equipe executora no projeto de extensão Arretadas Uesc evidenciou a importância da construção de relações de confiança e parcerias entre atores diversos que

atuam no fomento ao empreendedorismo feminino para alcançar os resultados previstos. A colaboração entre a Uesc e o programa 92y Ford Fellowship, no investimento social privado, juntamente com o apoio da Universidade Estadual de Santa Cruz e a atuação das voluntárias profissionais, discentes, docentes, alunas e empreendedoras foi fundamental para o sucesso do projeto, mesmo em um contexto de isolamento social durante a pandemia da Covid-19 nos anos de 2020 e 2021, e para alcançar os impactos positivos e os objetivos propostos.

As lições aprendidas com o projeto trouxeram motivação e inspiração para buscar a auto sustentabilidade financeira em projetos futuros, como é o caso do projeto de extensão continuada que visa acelerar negócios relacionados à alimentação em Ilhéus/Bahia, iniciado a partir de 2022 em parceria com organizações da sociedade civil e empresas. Além disso, destacou-se a importância de considerar não apenas o uso de tecnologias e metodologias ativas, mas também a realidade, diversidade e desafios enfrentados por cada grupo de empreendedoras. É essencial reconhecer os saberes e conhecimentos, tanto explícitos quanto implícitos, que as empreendedoras já possuem sobre a gestão de seus negócios. Mesmo que algumas não se percebam como empreendedoras, a maioria delas (87% ao final do projeto) é responsável financeira pela renda de suas famílias e também idealizadora e gestora de seus empreendimentos.

Quanto à proposta inicial de auto sustentabilidade financeira do projeto, representada pelo fundo de microcrédito rotativo, não foi possível executá-la durante o ciclo do projeto de extensão Arretadas. A situação crítica de redução da renda familiar no período das atividades levou as participantes a alegarem que não tinham condições financeiras para a devolução dos empréstimos. Essa questão foi cuidadosamente gerenciada e analisada pela equipe e pela organização financiadora, resultando na decisão de converter os recursos autorizados em um capital semente não reembolsável (doações) para cada empreendedora participante do projeto.

Com base nos resultados e aprendizados obtidos no projeto Arretadas Uesc, diversas oportunidades para futuras pesquisas e ações de extensão foram identificadas e implementadas como o ciclo de aceleração de nanoempreendedoras da alimentação do Sul da Bahia que já atendeu 100 empreendedoras e suas famílias com assessorias e microcrédito. Também iniciará em agosto de 2023 a trilha de aceleração de lideranças empreendedoras, uma parceria UESC, aceleradora Be Labs e Sebrae Bahia, que atenderá 30 empreendedoras.

Aprofundar a compreensão dos desafios enfrentados pelas empreendedoras, especialmente aquelas pertencentes a grupos minoritários, fornece conhecimentos valiosos para a concepção de políticas públicas e estratégias de fomento ao empreendedorismo inclusivo e sustentável, ação que a equipe de autores promove através da participação em eventos e divulgação científica dos resultados obtidos nos projetos de extensão, assim como intercâmbios com outras organizações do Brasil para transferência da tecnologia social e replicação do modelo da aceleradora de empreendimentos femininos, adaptando-o para contextos específicos e diversificados.

É possível concluir que o projeto de extensão Arretadas Uesc, reconhecido como prática de educação empreendedora pelo Prêmio Educação Empreendedora do Sebrae Bahia no ano de 2022, forneceu uma base sólida para a promoção do empoderamento econômico, social das mulheres empreendedoras e também possibilitou a validação de metodologias de pesquisa ação replicáveis em projetos futuros, executados pela equipe nos anos de 2022 e 2023.

## REFERÊNCIAS

- Alperstedt, G. D., Ferreira, J. B., & Serafim, M. C. (2014). Empreendedorismo Feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, p. 221-234, dez.

Bandeira, P. B., Amorim, M. V., & Oliveira, M. Z. (2020). Empreendedorismo Feminino: estudo comparativo entre homens e mulheres sobre motivações para empreender. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 20(3), 1105-1113.

Be Labs. (2023). Perfil das Empreendedoras do Nordeste Brasileiro. João Pessoa, Paraíba. <http://belabs.org/relatoriobelabs2023/>

Bruce, D. (1999). Do Husbands Matter? Married Women Entering Self-Employment. Small Business Economics, 13(4), 317–329. <http://www.jstor.org/stable/40229053>

Buttner, E. H., & Moore, D. P. (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. Journal of Small Business Management, Jan., p. 34-47.

Carreira, M. F., Carreira, S. S., Esper, A. J. F., Franzoni, A. B., & Gramkow, F. B., & Pacheco, D. C. (2015). Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 06-13, Abr./Jun.

Cineglaglia, Maria Natalina et al. (2021). Desafios do Empreendedorismo Feminino. LexCult: revista eletrônica de direito e humanidades, 5(3), 59-76. doi: <https://doi.org/10.30749/2594-8261.v5n3p57-74>.

Dicionário Online Aurélio. Arretado. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/arretado/>. Acesso em 22 de setembro de 2021.

Fernandes, R. A. S., & Duarte, K. A. (2019). Empreendedorismo Feminino: Análise de Perfil de Mulheres Empreendedoras no Brasil. Revista Cosmopolita em Ação, 6(2), 1-11. ISSN: 2359-1420. Recuperado de <http://revistas.icesp.br/index.php/Cosmopolita/article/view/1030>. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.12296192>

Global Entrepreneurship Monitor (2018). Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo. Curitiba: IBQP.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Empreendedorismo Feminino no Brasil 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/22649-demografia-das-empresas-e-e-statisticas-de-empreendedorismo.html>. Acesso em: 20 de março de 2023.

Maia, M. M.. (2022). Trabalho emocional e significados do feminino no empreendedorismo contemporâneo . Cadernos Pagu, (64), e226403. <https://doi.org/10.1590/18094449202200640003>

Moreira Rodrigues, Arielle Silva; Santiago Gaspar, Luisa Cavalcanti; Rezende Rodrigues, Danielle; da Gama Afonso, Herlander Costa Alegre (2021). Fatores Críticos Relacionados ao Empreendedorismo Feminino. Espacio Abierto, 30(1), 75-96.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T. (Ed.), Smith, A. (Design), Pijl, P. v. d. (Produção), Rocha, E. (Tradução), & Martins, T. (Revisão). (2014). Criar modelos de negócio: um manual para visionários, para os que alteram as regras do jogo e querem construir as empresas do futuro (6<sup>a</sup> ed.). Alfragide: Dom Quixote. ISBN 978-972-20-4497-4

Peres Rodrigues, P., Sugahara, C. R., Branchi, B. A., & Ferreira, D. H. L. (2021). Teoria da mudança e metodologias de avaliação de projetos sociais nas organizações. Revista De Empreendedorismo, Negócios E Inovação, 6(1), 55–74. <https://doi.org/10.36942/reni.v6i1.332>

Saionara Branco Bolson, Líbia Maria Paiva de Oliveira, & Maria Páscoa do Vale. (2018). Empreendedorismo feminino: desafios e conquistas no mundo dos negócios. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 3(2), 84-102. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/176>. Acesso em: 27 de julho de 2023.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.2307/259271>

Silva, P. M. M., El-aouar, W. A., Silva, A. W. P., Castro, A. B. C., & Sousa, J. C. (2019). A Resiliência no Empreendedorismo Feminino. *Gestão e Sociedade*, 13(34), 2629-2649.

Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação E Pesquisa*, 31(3), 443–466. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022005000300009>

Verga, E., & Silva, L. F. S. D. (2014). Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(3), 3-30.

Women Entrepreneurship Knowledge Hub. (2020). The Impact of COVID-19 on Women Entrepreneurs: Risks and Opportunities. Disponível em: [https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/04/WEKH\\_The\\_Impact\\_of\\_COVID-19\\_on\\_Women\\_Entrepreneurs.pdf](https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/04/WEKH_The_Impact_of_COVID-19_on_Women_Entrepreneurs.pdf). Acesso em: 20 de março de 2023.

Yin, R. K. (2009). Case study research, design and methods (applied social research methods). Thousand Oaks, California: Sage Publications.