

# Os meios de aprendizagem empreendedora e a formação de competências empreendedoras de mulheres que atuam na economia informal

Jéssica da Silva Maciel, Luciana Davi Traverso e Aline Paim Soares

## RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar os meios de aprendizagem empreendedora que possibilitam a formação de competências empreendedoras de mulheres atuantes na economia informal, tendo em vista, o entendimento de que o empreendedorismo feminino na economia informal vai além da simples idealização dos desafios enfrentados por essas mulheres. Busca-se, por meio da análise de suas experiências, compreender como elas desenvolvem competências empreendedoras essenciais para a sobrevivência e o crescimento de seus negócios em um contexto de recursos limitados. A construção teórica do estudo teve como base quatro teorias, destacando-se os modelos de aprendizagem empreendedora propostos por Politis, Rae e Man, além do modelo de competências empreendedoras de Man e Lau. O estudo adota uma abordagem qualitativa e descritiva, com coleta de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com empreendedoras no centro do Rio Grande do Sul, Brasil. Os resultados apontam para a emergência de competências críticas, tais como criatividade, comunicação e competências técnicas. Entre os meios de aprendizagem, destacam-se a importância da prática, da experimentação e da busca ativa por conhecimento. A pesquisa revela também o papel significativo do apoio familiar, que varia conforme a dependência financeira do empreendimento. Por fim, esta investigação contribui para uma compreensão mais profunda do empreendedorismo feminino na economia informal e enfatiza a necessidade de políticas que reconheçam e valorizem esses esforços, considerando as complexidades e os desafios enfrentados por essas mulheres.

**Palavras-Chave:** mulheres empreendedoras; competências empreendedoras; aprendizagem empreendedora; economia informal.

*The means of entrepreneurial learning and the development of entrepreneurial competencies of women operating in the informal economy*

## ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the means of entrepreneurial learning that enable the development of entrepreneurial competencies among women active in the informal economy, considering that women's entrepreneurship in this context goes beyond merely idealizing the challenges these women face. The study seeks, through the analysis of their experiences, to understand how they develop essential entrepreneurial competencies for the survival and growth of their businesses in a resource-constrained environment. The theoretical framework of the study is based on four theories, with a focus on the entrepreneurial learning models proposed by Politis, Rae, and Man, as well as the entrepreneurial competencies model of Man and Lau. The study adopts a qualitative and descriptive approach, with data collection conducted through semi-structured interviews with women entrepreneurs in the central region of Rio Grande do Sul, Brazil. The results highlight the emergence of critical competencies such as creativity, communication, and technical skills. Among the learning methods, the importance of practice, experimentation, and active pursuit of knowledge stands out. The research also reveals the significant role of family support, which varies according to the financial dependence of the business. Finally, this investigation contributes to a deeper understanding of women's entrepreneurship in the informal economy and emphasizes the need for policies that recognize and value these efforts, considering the complexities and challenges faced by these women.

**Keywords:** women entrepreneurs; entrepreneurial competencies; entrepreneurial learning; informal economy.

Recebido em: 21/02/2024  
Revisado em: 19/03/2024  
Aprovado em: 17/11/2024



**Jéssica da Silva Maciel**, 

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.  
Doutoranda em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.

[jessicadsmaciel@gmail.com](mailto:jessicadsmaciel@gmail.com)

**Luciana Davi Traverso**, 

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.  
Doutora em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil.

[luciana.traverso@ufsm.br](mailto:luciana.traverso@ufsm.br)

**Aline Paim Soares**, 

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.  
Mestranda em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.

[alinesoares0410@gmail.com](mailto:alinesoares0410@gmail.com)

## Introdução

O empreendedorismo é um fenômeno multifacetado com impacto significativo em diversas esferas socioeconômicas (Andrews *et al.*, 2022). A participação feminina no empreendedorismo global está crescendo rapidamente e desempenha um papel fundamental na transformação socioeconômica (Muhammad, Kong, Saqib, & Beutell, 2021). Recentemente, observa-se uma tendência ascendente no empreendedorismo informal, especialmente notável entre as mulheres, que é impulsionada por contextos econômicos instáveis e complexos. Este fenômeno é particularmente evidente nas economias em desenvolvimento, onde o empreendedorismo informal feminino demonstra ter um papel crucial no bem-estar familiar e econômico, apesar dos desafios intrínsecos a essa forma de empreendimento (Muhammad *et al.*, 2021).

O relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2023) mostra que há um crescente impulso no empreendedorismo feminino em escala global. Este fenômeno reflete uma tendência de fortalecimento das mulheres no setor, indicando uma transformação significativa que necessita de uma exploração detalhada. Neste panorama, dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua da Escola Nacional de Administração Pública (Enap, 2023) revelam que pouco mais de 3 milhões de mulheres brasileiras estavam engajadas no mercado de trabalho como empreendedoras formais, o que representa 35% do total de empreendedores formais no país. Em contrapartida, cerca de 6,3 milhões de mulheres empreendiam na informalidade, correspondendo a 32,2% do total de empreendedores informais. Esses números sublinham a predominância masculina no empreendedorismo brasileiro, mas também destacam a significativa participação feminina, que duplica no contexto da economia informal. Ademais, a investigação das estatísticas da economia informal feita pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2023) revela a importância das mulheres nesse segmento, que é permeado por desafios específicos como a vulnerabilidade e falta de trabalho decente, ao mesmo tempo em que elas contribuem significativamente para o crescimento econômico e a inovação, a despeito de tais adversidades.

O empreendedorismo feminino contribui para a transformação socioeconômica e é considerado uma solução universal para muitos problemas, especialmente nas regiões de baixos rendimentos e menos desenvolvidas (Muhammad *et al.*, 2021). O empreendedorismo informal representa um caminho pelo qual as mulheres não apenas participam ativamente do mundo dos negócios, mas também se tornam fontes de inspiração e criam oportunidades para outras mulheres em suas comunidades. Conforme Muhammad *et al.* (2021), esta forma de empreendedorismo tem o potencial de atenuar a desigualdade de gênero, combater a marginalização e desafiar a visão subordinada do trabalho feminino, promovendo simultaneamente a autonomia financeira e o aprimoramento do bem-estar feminino. A partir disso, entende-se que a presença feminina em atividades econômicas informais destaca ainda mais a influência das estruturas de gênero nas experiências de empreendedorismo, sugerindo

a necessidade de abordagens políticas sensíveis a essas nuances para promover uma igualdade mais substancial no mundo do trabalho (Elgin & Elveren, 2019).

A literatura sobre o empreendedorismo feminino e a economia informal é abrangente, mas tende a concentrar-se em temas como motivações para empreender, desafios e barreiras enfrentados por mulheres empreendedoras, resiliência, superação de obstáculos e a contribuição do empreendedorismo feminino para o desenvolvimento econômico e social. Estes aspectos são discutidos em estudos nacionais e internacionais, tais como discutem Ogundana, Simba, Dana e Liguori (2021), Teixeira, da Silva, de Sousa e de Lavor (2021), Fernandes e Duarte (2020), Da Silva, El-Aouar, da Silva e de Sousa (2019), Rugina (2019), Rodrigues, Gaspar, Rodrigues e Afonso (2021), Bandeira, Amorim e de Oliveira (2020) e Coleti, Silva e Morais (2021).

A disparidade de gênero no mercado empreendedor, o impacto das políticas públicas e a relevância do empreendedorismo feminino em setores específicos são igualmente explorados por alguns autores, tais como Silva (2018) e Gimenez-Jimenez, Calabrò e Urbano (2020), bem como Rodrigues, Lopes e dos Santos (2022). Contudo, a interseção desses temas com a aprendizagem e o desenvolvimento de competências empreendedoras ainda é pouco abordada, principalmente no contexto brasileiro. Este estudo busca preencher essa lacuna teórica, proporcionando uma análise fundamentada nas teorias de aprendizagem e competências empreendedoras, oriundas do campo da administração e psicologia, a fim de compreender como esses processos ocorrem dentro do contexto do empreendedorismo feminino na economia informal brasileira. Para tanto, adota-se uma abordagem epistemológica baseada no interpretativismo, que, conforme Tracy (2019), é adequada para explorar as percepções e experiências dos participantes, permitindo uma compreensão profunda das práticas e significados atribuídos ao seu aprendizado

Neste estudo, entende-se que o empreendedorismo feminino na economia informal vai além de uma simples idealização dos desafios enfrentados por essas mulheres; busca-se, através da análise de suas experiências, compreender como elas desenvolvem competências empreendedoras essenciais para a sobrevivência e o crescimento de seus negócios em um contexto de recursos limitados. Essas competências, conforme discutido por Man, Lau e Chan (2002), abrangem uma gama de habilidades e conhecimentos, incluindo inovação, identificação de oportunidades, tomada de decisão sob incerteza e capacidade de *networking*.

O desenvolvimento dessas competências está intrinsecamente ligado à aprendizagem empreendedora que, de acordo com Politis (2005), ultrapassa a simples aquisição de conhecimentos formais, adotando uma abordagem experiencial e reflexiva que é crucial para a adaptação e o sucesso em ambientes empresariais voláteis. Man e Lau (2000), em seu estudo sobre competências empreendedoras, complementam essa visão ao destacarem que a aprendizagem contínua e a capacidade de adaptar-se a novos desafios são fundamentais para o empreendedorismo eficaz, especialmente em contextos informais e mutáveis.

No contexto específico do empreendedorismo feminino informal, essas

perspectivas teóricas ressaltam como as empreendedoras aprendem e se adaptam continuamente. Este estudo utiliza os modelos de aprendizagem empreendedora de Politis (2005), Rae (2005) e Man (2012) para compreender os processos pelos quais essas mulheres desenvolvem novas habilidades e conhecimentos. Cada um desses modelos contribui para entender diferentes aspectos da aprendizagem: Politis (2005) destaca a importância das experiências anteriores e reflexões; Rae (2005) enfoca as narrativas e histórias de vida como forma de construção de conhecimento; e Man (2012) identifica padrões de comportamento e adaptação no processo de aprendizagem. Esses modelos são aplicados a partir de uma perspectiva interpretativista, que busca compreender os significados e as experiências individuais das empreendedoras. Além disso, para a identificação das competências empreendedoras, utiliza-se como base o modelo proposto por Man e Lau (2000), que oferece uma estrutura detalhada para analisar as habilidades e os atributos necessários para o sucesso no empreendedorismo, especialmente em contextos de incerteza e recursos limitados.

Baseado nesse panorama, o objetivo deste estudo é *analisar os meios de aprendizagem empreendedora que possibilitam a formação de competências empreendedoras de mulheres atuantes na economia informal*. Como pressuposto, entende-se que, embora muitas vezes subestimados, os negócios liderados por mulheres na economia informal mantêm-se graças às competências que essas empreendedoras adquiriram ao longo do tempo. Tais competências não apenas melhoram a eficácia da gestão, mas também conferem vantagens competitivas aos empreendimentos, sublinhando seu papel fundamental no ambiente de negócios atual (Silva, Tolentino, de Lima, Rezende, & de Oliveira Callegaro, 2023).

Através deste trabalho, busca-se não apenas preencher uma lacuna teórica importante, mas também oferecer informações a serem utilizadas como subsídios práticos para o desenvolvimento de políticas públicas e programas de apoio ao empreendedorismo feminino na economia informal. Ao identificar as práticas de aprendizagem e os desafios específicos enfrentados pelas empreendedoras, busca-se contribuir para a criação de estratégias que apoiem e fortaleçam, de forma eficaz, o desenvolvimento sustentável de seus negócios. Assim, espera-se que os *insights* gerados possam servir de base para intervenções que promovam a inclusão, a equidade e o crescimento no empreendedorismo feminino no país.

O artigo está organizado em cinco seções. A Seção 2 apresenta o referencial teórico que discorre acerca das temáticas de Aprendizagem Empreendedora e Competências Empreendedoras. A Seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos. A Seção 4 é dedicada à análise e discussão dos resultados. Ao final, a Seção 5 aponta as considerações finais e direciona os trabalhos futuros.

## Aprendizagem empreendedora

A Aprendizagem Empreendedora (AE) surgiu da interação entre teorias já existentes em empreendedorismo, aprendizagem e destacando-se

a Aprendizagem Organizacional sob a ótica de que indivíduos aprendem dentro de contextos organizacionais (Wang & Chugh, 2014). Esta nova abordagem tem enriquecido a compreensão do empreendedorismo, tanto como processo quanto no desenvolvimento dos empreendedores, que são os principais agentes desse fenômeno (Politis, 2005; Rae, 2005; Rae & Wang, 2015). Frequentemente referida como “aprendizagem no processo empreendedor” (Politis, 2005; Wang & Chugh, 2014), a AE foca em entender como e quando ocorre a aprendizagem. Este campo promissor, na intersecção do empreendedorismo com a aprendizagem individual e organizacional, tem mostrado que influencia positivamente o interesse em empreender, conforme estudos de Şeşen e Pruett (2014) e Rus-Casas, Eliche-Quesada, Aguilar-Peña, Jiménez-Castillo, e La Rubia (2020).

Merriam e Caffarella (1999) classificam as teorias da aprendizagem em cinco vertentes: behaviorista, cognitivista, humanista, aprendizagem social e construtivista. Com base nas abordagens teóricas sobre a aprendizagem, é possível observar certa semelhança entre os construtivistas e os cognitivistas, uma vez que ambos sustentam a relevância dos processos mentais internos. Destaca-se, entretanto, que, na vertente construtivista, a estruturação de experiências depende tanto de uma prática mental individual quanto de uma interação social (Didier & Lucena, 2008). Assim, considerando que a aprendizagem experiencial faz parte da perspectiva construtivista, na qual “os indivíduos constroem seus conhecimentos por meio da reflexão dos significados de suas experiências dentro de um contexto temporal-sócio-cultural no qual elas ocorrem” (Silva, 2008, p. 34), a pesquisa proposta adotará como base a abordagem construtivista, com foco na aprendizagem experiencial.

Politis (2005) descreve a aprendizagem através de experiências e vivências como um processo complexo, impulsionado pelo comportamento empreendedor e essencial para a compreensão da AE. Leiva, Monge e Alegre (2014) acrescentam que a AE envolve um processo dinâmico de ações que conduzem à aquisição, assimilação e organização de conhecimentos, impactando diretamente na atividade empreendedora. A Aprendizagem Experiencial tem se destacado como a teoria mais influente na pesquisa da AE nos últimos anos (Fust, Jenert & Winkler, 2018). A AE, emergindo da fusão entre aprendizagem organizacional e empreendedorismo (Wang & Chugh, 2014), enfoca o aprendizado que decorre de ações refletidas. Esta abordagem facilita a identificação de oportunidades emergentes de práticas empreendedoras, considerando também as dinâmicas sociais envolvidas (De Castro, dos Santos & de Almeida, 2017).

A natureza da experiência desempenha um papel crucial no processo de aprendizagem e em seus resultados. Cope e Watts (2000) identificaram que experiências rotineiras resultam em uma aprendizagem de “nível inferior”, com mudanças incrementais nos modelos mentais existentes. Por outro lado, experiências consideradas críticas ou desafiadoras podem levar a uma aprendizagem de “nível superior”, que envolve reflexões profundas e mudanças substanciais na forma de pensar e agir (Cope, 2003; Pittaway & Thorpe, 2012).

A literatura destaca vários modelos conceituais que descrevem o processo

de aprendizagem empreendedora, com destaque para os modelos de Politis (2005), Rae (2005) e Man (2012), que complementam-se em suas abordagens e, por isso, foram escolhidos para orientar este estudo, particularmente no que se refere aos meios de aprendizagem empreendedora. Eles formam a base teórica para a construção do instrumento de pesquisa utilizado na coleta de dados, garantindo a robustez e a confiabilidade dos resultados obtidos. Essa base teórica é crucial não apenas para entender a aprendizagem empreendedora, mas também para aplicá-la no desenvolvimento das competências empreendedoras tidas como essenciais para o sucesso no ambiente dinâmico de negócios. Corroborando com isso, de acordo com GEM (2023), a capacidade de adaptar e inovar são competências-chave que distinguem empreendedores bem-sucedidos em economias voláteis e altamente competitivas.

A tabela 1 apresenta a síntese dos elementos principais abordados em cada modelo que norteiam a coleta e análise de dados deste estudo.

Modelo	Descrição	Elementos principais	Foco do modelo
<b>Politis (2005)</b>	Enfatiza o papel da experiência no desenvolvimento do conhecimento empreendedor. A aprendizagem é um processo experiencial contínuo, onde o conhecimento é adquirido pela experiência prévia do empreendedor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência em gestão, área específica e criação de empreendimentos</li> <li>- Processos de transformação: <i>exploration</i> (exploração de novas oportunidades) e <i>exploitation</i> (aproveitamento de conhecimento prévio)</li> <li>- Influência da lógica (causalidade e efetuação)</li> </ul>	Transformação da experiência em conhecimento empreendedor, influenciada pelas experiências anteriores e interesse pessoal.
<b>Rae (2005)</b>	Adota uma perspectiva construcionista e baseada em narrativa para explorar como os empreendedores desenvolvem suas identidades e aprendem a reconhecer oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação pessoal e social</li> <li>- Aprendizagem contextual (participação em redes e comunidades)</li> <li>- Empreendimento negociado (interações com <i>stakeholders</i> no ambiente de negócios)</li> </ul>	Desenvolvimento da identidade empreendedora e aprendizagem social a partir de interações e contexto.
<b>Man (2012)</b>	Focado nos comportamentos de aprendizagem, analisa a aprendizagem como um processo dinâmico que integra experiência, contexto e interações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seis padrões de comportamentos de aprendizagem</li> <li>- Três processos transformadores: consolidar, acumular e aplicar aprendizados</li> <li>- Contexto dinâmico de aprendizagem e reforço dos comportamentos</li> </ul>	Aprendizagem iterativa e comportamental, envolvendo a aplicação e reflexão sobre a experiência em diferentes contextos.

Tabela 1. Síntese dos modelos de aprendizagem empreendedora

Fonte: Elaborado pelas autoras

O modelo de Politis (2005) enfatiza a experiência como fundamental para o desenvolvimento contínuo do conhecimento empreendedor. Ancorado em teorias de aprendizagem experiencial, este modelo vê a aprendizagem como

um processo individual baseado em experiências pessoais, onde experiências significativas, como gestão e criação de novos empreendimentos, moldam o conhecimento que direciona decisões estratégicas futuras. Politis introduz os conceitos de *exploration* e *exploitation*, ressaltando a importância de explorar novas oportunidades e otimizar as existentes para o sucesso contínuo, destacando a interação entre experiência e aprendizagem na trajetória empreendedora.

O modelo de aprendizagem empreendedora de Rae (2005) combina aprendizagem social e construcionismo para explicar como os indivíduos se tornam empreendedores eficazes. Este modelo utiliza narrativas para evidenciar experiências empreendedoras, destacando a aprendizagem como um elemento essencial no processo empreendedor, onde os fatores humanos e sociais são tão importantes quanto os econômicos. Três aspectos são centralizados neste modelo: i) o desenvolvimento de identidades empreendedoras; ii) o aprendizado na identificação e ação sobre oportunidades baseadas em experiências sociais; e iii) a gestão de empreendimentos através de interações pessoais.

No estudo de Man (2012), a experiência empreendedora é destacada como um pilar central de aprendizado, evidenciando a natureza iterativa e cognitiva desse processo, que é fortemente enriquecido pela interação social. Os resultados indicam que os empreendedores aprendem tanto de suas próprias experiências quanto das interações e conhecimentos adquiridos de outros, aplicando esses *insights* para aprimorar suas estratégias e operações. Este modelo revela como os comportamentos de aprendizagem empreendedora são desenvolvidos e fortalecidos, destacando a natureza cíclica do aprendizado e o impacto do contexto na eficácia empreendedora.

Refletindo sobre essa aplicação prática, Muhe e Tawe (2016) argumentam que os processos de AE têm um impacto positivo e significativo nas competências empreendedoras. Assim, competências e aprendizagem são vistas como abordagens complementares: o desenvolvimento de competências depende de uma revisão contínua das habilidades dos indivíduos e está intrinsecamente ligado a um processo contínuo de aprendizagem (Bitencourt, 2005). Coelho, Marques, Loureiro e Ratten (2018) sugerem que é crucial desenvolver métodos de aprendizado que sejam significativos para os indivíduos, proporcionando experiências empreendedoras que estimulem suas emoções, crenças e valores em um processo onde a reflexão sobre a ação desempenha um papel crucial, levando ao desenvolvimento de competências empreendedoras (Ching & Kitahara, 2015; Coelho *et al.*, 2018).

Portanto, a transição da aprendizagem empreendedora para o desenvolvimento de competências empreendedoras é caracterizada pela influência direta dos processos de aprendizagem na capacitação e eficácia dos empreendedores. Os conhecimentos e habilidades adquiridos por meio da AE fornecem uma base fundamental para o desenvolvimento de competências empreendedoras. Este vínculo ressalta que a capacidade dos empreendedores de identificar oportunidades, gerenciar recursos e estabelecer redes estratégicas depende significativamente dos meios de aprendizagem utilizados. Deste modo, a Seção 3 aprofunda-se no modelo de Man e Lau (2000), examinando como essas competências são identificadas,

desenvolvidas e aplicadas no contexto empreendedor e destacando a importância da integração contínua de aprendizagem e desenvolvimento de competências para a eficácia empreendedora.

## Competências empreendedoras

Perrenoud (1999), no âmbito da educação, conceituou competência como uma aptidão de agir de maneira eficaz em uma situação específica, sustentando-se em conhecimentos adquiridos, porém sem restringir-se a eles. Contudo, foi McClelland, na década de 70, que iniciou os estudos sobre competências conectando psicologia e administração enquanto, nos anos 80, Boyatzis investigou o contexto gerencial (Bittencourt, 2005), visões estas adotadas neste estudo.

Ademais, na perspectiva construtivista, em torno do conceito de competência, observa-se a ligação entre competência e o processo de aprendizagem, partindo da concepção de que a competência é expressa na ação, num contexto específico, originando-se das experiências e dos conhecimentos acumulados por um indivíduo (Feuerschütte, 2007). Logo, para tornar possível a identificação de competências empreendedoras, diversos autores propuseram modelos e tipologias. Neste estudo, optou-se por adotar o modelo de Man e Lau (2000) como referencial para identificar competências empreendedoras nos indivíduos analisados. Esta escolha se justifica pela prevalência de estudos seminais na literatura que utilizaram esta abordagem. Segundo Man e Lau (2000), as competências empreendedoras são manifestadas por comportamentos observáveis que influenciam a capacidade pessoal de realizar ações estratégicas essenciais para a expansão do empreendimento.

Com base em investigações empíricas sobre competências empreendedoras, Man e Lau (2000) categorizaram essas competências em seis áreas distintas, que representam diferentes aspectos do comportamento empreendedor, conforme elucidado na Tabela 2. Essas áreas englobam habilidades comportamentais fundamentais que estão diretamente relacionadas à gestão e ao desenvolvimento dos negócios. Além dessas, Man e Lau identificaram competências de suporte, que abrangem habilidades e atributos que auxiliam e reforçam as competências principais, embora não estejam diretamente envolvidas na execução das atividades empreendedoras. Para o contexto deste trabalho, têm-se o foco nas seis áreas de competências principais devido à sua influência direta sobre o desempenho dos empreendimentos. A decisão de concentrar-se nestas competências visa uma análise direcionada e aprofundada dos elementos que propiciam o sucesso empreendedor.

Tabela 2. Competências empreendedoras e componentes comportamentais.

<b>Clusters</b>	<b>Componentes comportamentais</b>
Competências de oportunidade	Identificar - oportunidades de negócios e lacunas de mercado.
	Avaliar - mercados não atendidos, tendências e mudanças de mercado.
	Buscar - Pesquisar oportunidades por meio de pesquisa de mercado/marketing.
Competências de relacionamento	Construir e manter relacionamentos com clientes, associações comerciais, funcionários.
	Utilizar-se das redes de relacionamento para adquirir e fortalecer oportunidades.
	Criar e manter a confiança de clientes e funcionários.
	Expor-se habilmente para mídia para construir uma imagem.
	Comunicar - efetivamente e eficientemente.
	Negociar - com sócios e parceiros.
	Mediar conflitos - evitar e resolver, construir consenso entre parceiros de negócio.
Competências conceituais	Pensar intuitivamente - observar, analisar e tomar decisões de forma intuitiva.
	Ver por diferentes ângulos - encontrar soluções alternativas para problemas.
	Avaliar os riscos.
	Inovar - diferenciar-se em mercados, produtos e tecnologias.
<b>Clusters</b>	<b>Componentes comportamentais</b>
Competências administrativas	Planejar as operações e a utilização de recursos.
	Adquirir e usar recursos de forma eficiente.
	Liderar empregados.
	Motivar empregados para atingirem as metas.
	Delegar responsabilidades para profissionais capacitados.
Competências estratégicas	Controlar.
	Ter visão abrangente e de longo prazo.
	Estabelecer e avaliar metas.
	Fazer uso de recursos e capacidades da empresa.
	Realizar mudanças estratégicas em respostas as mudanças de mercado;
	Definir e avaliar posicionamento em um nicho de mercado.
	Executar metas estabelecidas.
	Usar táticas frente aos clientes e competidores.
Estimar a viabilidade financeira de implementação de estratégia.	
Competências de comprometimento	Monitorar os resultados da implementação de estratégias.
	Manter o compromisso com o negócio.
	Comprometer-se com metas de longo prazo.
	Dedicar-se ao trabalho.
	Ser responsável pelas atuações dos funcionários.
	Disposição para reiniciar o negócio mesmo após situações de insucesso.
	Comprometer-se com o negócio para alcançar os objetivos.
Comprometer-se com crenças e valores.	

Fonte: Elaborado com base em Man e Lau (2000, p. 243-245)

Para Man e Lau (2000), pode-se considerar competência empreendedora como um tipo de atributo superior que distingue os indivíduos considerados competentes por traços de personalidade, aptidões e conhecimentos que se reproduzem em suas ações. A experiência pessoal do sujeito influencia essas características bem como a sua educação convencional e familiar (Le Boterf, 2003). Segundo Man e Lau (2000), as competências de oportunidade envolvem identificar, avaliar e buscar oportunidades de mercado, exigindo que empreendedores sejam proativos na promoção e na busca por informações de mercado para compreender o ambiente competitivo. Competências de relacionamento incluem a capacidade de criar e manter redes de contatos e a habilidade de comunicar e negociar eficazmente, sendo crucial para manter boas relações com todos os envolvidos no negócio. Competências conceituais baseiam-se na experiência e na observação, permitindo que empreendedores identifiquem rapidamente o potencial de mercado de novos produtos ou serviços e encontrem soluções alternativas.

Competências administrativas referem-se à habilidade de gerenciar recursos e organizar o empreendimento eficientemente, enquanto competências estratégicas envolvem o planejamento de longo prazo e a adaptação a mudanças de mercado. Competências de compromisso demandam dedicação contínua ao negócio, superando desafios iniciais e crises de desenvolvimento (Man & Lau, 2000). Essas competências são vistas como um processo dinâmico, integrando conhecimentos, habilidades e atitudes para agir em situações complexas e estão ligadas ao aprendizado contínuo (Le Boterf, 2003; Feuerschütte, Alperstedt & Godoi, 2012).

Transitando da teoria para a prática, a utilidade dos modelos de Man e Lau (2000) nas pesquisas brasileiras sobre competências empreendedoras é evidenciada por estudos empíricos que buscam compreender como essas competências são manifestadas em contextos específicos. A revisão de Silva *et al.* (2023), ao cobrir uma vasta gama de estudos apresentados em eventos da Anpad, mostra como as competências definidas por Man e Lau (2000) são não apenas relevantes teoricamente, mas também aplicáveis no diagnóstico e desenvolvimento de competências empreendedoras em diversas áreas de atuação. Essa aplicação prática é crucial para entender como os empreendedores enfrentam desafios reais, adaptam-se a mudanças e alcançam sucesso em seus empreendimentos, reforçando a relevância do modelo de Man e Lau (2000) como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento empreendedor no Brasil.

Silva *et al.* (2023) realizaram uma revisão sistemática da literatura que abrange o período de 2011 a 2023, focando nos estudos apresentados em eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), que incluem congressos, encontros setoriais e simpósios, sobre competências empreendedoras. Dentre os autores mais frequentemente citados nesses estudos, Man e Lau são particularmente destacados. A pesquisa de Silva *et al.* (2023) também explorou como as competências empreendedoras têm sido abordadas nos artigos científicos, identificando que a abordagem mais comum é a análise do perfil de competências empreendedoras em amostras específicas. A segunda abordagem mais frequente diz respeito à aquisição ou ao desenvolvimento

dessas competências. Outras análises relevantes relacionam competências empreendedoras com desempenho organizacional e tentativas de definir tais competências.

Mamede e Moreira (2005) investigaram, através de pesquisa qualitativa, o perfil de competências empreendedoras de investidores portugueses e cearenses no setor hoteleiro do Ceará. Observou-se que os investimentos dos cearenses eram motivados por necessidade, enquanto os dos portugueses eram impulsionados por oportunidades, usando o modelo de Man e Lau (2000) para identificar as competências principais dos envolvidos. Amaro e Brunstein (2013) conduziram um estudo qualitativo focado em revelar as experiências dos entrevistados e explorar as competências empreendedoras por meio do modelo de Man e Lau (2000). Eles descobriram que o desenvolvimento de competências empreendedoras envolve mais do que a aquisição de habilidades específicas, como liderança ou gestão de oportunidades, ressaltando a importância do processo de atribuição de significados pelo empreendedor ao seu projeto.

Minello, Scherer e Alves (2014) realizaram um estudo descritivo com empreendedores brasileiros que haviam interrompido seus negócios, aplicando o modelo de Man e Lau (2000) para analisar competências empreendedoras antes, durante e após o fracasso empresarial. O estudo enfocou em como essas competências influenciam o comportamento do empreendedor e o sucesso ou fracasso organizacional. Alguns estudos, tais como os de Al Mamun, Muniady, Fazal e Malarvizhi (2019) e Mustapha, Al Mamun, Mansori e Balasubramaniam (2020), usaram o modelo de competências empreendedoras de Man e Lau (2000) para analisar e validar a influência dessas competências no desempenho de microempresas e no desenvolvimento de competências através de programas de treinamento. O primeiro estudo examinou como competências estratégicas, de relacionamento e organizacionais afetam a renda e os ativos de microempresas, aplicando hipóteses específicas para cada tipo de competência em um contexto de microempreendedorismo. O segundo estudo focou em como os programas de treinamento melhoram competências como comprometimento, concepção e reconhecimento de oportunidades entre empreendedores de baixa renda, sugerindo que a participação nos programas leva a melhorias significativas nessas áreas.

Meneghetti e Piacentini (2021) adotaram uma abordagem qualitativa para identificar competências empreendedoras de arquitetos que gerenciam seus próprios escritórios. O estudo destacou a necessidade desses profissionais de aproveitar oportunidades e possuir competências estratégicas para entender e oferecer seus serviços. As competências descritas por Man e Lau (2000) foram consideradas fundamentais para o empreendedorismo na arquitetura. Essas abordagens não apenas ilustram a relevância das competências empreendedoras identificadas por Man e Lau (2000), mas também demonstram a capacidade desses conceitos de se adaptarem e serem úteis em análises focadas tanto em aspectos individuais quanto organizacionais, respaldando a viabilidade de sua aplicação dentro do contexto específico deste trabalho.

## Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa tem como base uma investigação mais ampla, da qual se apresenta aqui parte dos resultados obtidos sobre como a AE contribui para o desenvolvimento de competências empreendedoras em mulheres atuantes na economia informal. Este estudo adota uma abordagem qualitativa e descritiva que, de acordo com Creswell & Poth (2018), é adequada para compreender em profundidade as experiências dos indivíduos e os significados que eles atribuem a essas experiências. Tracy (2019) reforça que a abordagem qualitativa permite explorar a complexidade dos contextos sociais e as perspectivas dos participantes, proporcionando uma análise rica e detalhada dos fenômenos estudados.

A pesquisa foi conduzida em uma cidade no centro do Rio Grande do Sul no Brasil, com mulheres empreendedoras atuando na economia informal, utilizando a técnica de Bola de Neve (Naderifar, Goli, & Ghaljaie, 2017) para entrevistar oito participantes selecionadas através de representantes de duas feiras de negócios femininos locais. Esta escolha metodológica permitiu acessar uma variedade de áreas de atuação dentro da economia informal, oferecendo uma visão abrangente das experiências empreendedoras femininas.

Segundo Naderifar, Goli e Ghaljaie (2017), a técnica de coleta de dados Bola de Neve é eficaz para acessar populações ocultas, útil em contextos em que os participantes podem ter relutância em se apresentar diretamente aos pesquisadores, permitindo que o pesquisador penetre em redes sociais fechadas por meio de conexões existentes entre os participantes. Esta escolha possibilitou acessar uma gama de diferentes áreas de atuação dentro da economia informal, incluindo artesanato, alimentos, vestuário e serviços.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, que, conforme Tracy (2019), são valiosas por sua flexibilidade em explorar respostas e ajustar-se às particularidades dos entrevistados. Complementarmente, Creswell & Poth (2018) destacam a importância de um roteiro bem estruturado para assegurar a consistência na condução das entrevistas, permitindo ao mesmo tempo a exploração de temas emergentes durante o processo.

As entrevistas foram realizadas por videoconferência ao longo de dois meses, com cada sessão durando, aproximadamente, 1h30, e focaram nas experiências empreendedoras das entrevistadas. O instrumento de pesquisa com 51 perguntas foi baseado em categorias analíticas pré-definidas a partir da literatura, validado por especialistas e testado em entrevistas piloto. A análise dos dados seguiu a abordagem textual interpretativa de Gil Flores (1994), envolvendo leitura, segmentação e categorização dos dados para extrair e interpretar informações relevantes. Nesse estudo, as participantes são codificadas de E1 a E8.

A saturação teórica foi considerada alcançada neste estudo devido à profundidade e extensão das entrevistas realizadas, cobrindo 51 questões detalhadas. Segundo Guest, Bunce e Johnson (2006), a saturação ocorre quando novas informações deixam de emergir das entrevistas. A riqueza das interações e a diversidade das áreas de atuação das participantes indicam

que as dimensões cruciais das competências e meios de aprendizagem empreendedoras foram suficientemente exploradas, assegurando uma análise exaustiva dos temas em estudo. Este nível de detalhamento e abrangência confirma que a metodologia empregada foi eficaz para capturar a complexidade das experiências das mulheres empreendedoras e suas aprendizagens, garantindo uma compreensão completa e fidedigna dos fenômenos investigado.

A Tabela 3 apresenta a matriz de amarração utilizada para nortear a coleta de dados. Na tabela constam as categorias de análise, a fundamentação teórica utilizada na construção das perguntas e quais questões abrangem cada uma das categorias que visam responder os objetivos geral e específico da pesquisa.

Tabela 3. Matriz de amarração da pesquisa

	<b>Categorias analíticas</b>	<b>Questões de Pesquisa</b>	<b>Objetivo que atende</b>	<b>Autores</b>
	Perfil	Questões 1 à 12	Identificar o perfil sociodemográfico das mulheres empreendedoras que atuam na economia informal.	–
	Motivos para entrada na economia informal	Questões 13 à 18	Mapear a trajetória empreendedora das mulheres entrevistadas. Averiguar os Fatores que corroboram com a entrada das mulheres na economia informal.	–
<b>Competências Empreendedoras</b>	Competências de Oportunidade	Questões 19 à 43	Identificar as competências Empreendedoras predominantes nas mulheres entrevistadas.	Competências Empreendedoras (Man & Lau, 2000)
	Competências de Relacionamento			
	Competências Conceituais			
	Competências Administrativas			
	Competências Estratégicas			
	Competências de Comprometimento			
<b>Processos de aprendizagem empreendedora</b>	Experiência de carreira empreendedora	Questões 44 à 51	Descrever os meios de aprendizagem identificados nas mulheres entrevistadas. Apontar as principais habilidades a serem desenvolvidas pelas empreendedoras entrevistadas.	Aprendizagem do empreendedorismo como Processo Experiencial (Politis, 2005)
	Conhecimento empreendedor			
	Processo de transformação de carreira em conhecimento empreendedor			
	Formação Social e Pessoal			
	Aprendizagem Contextual			
	Empreendimento Negociado			
	Busca ativa por aprendizado			
	Aprendizagem seletiva e proposital			
	Aprendizagem em profundidade			
	Aprendizagem contínua			
	Aperfeiçoamento pela experiência			
	Utilização do Aprendizado na prática			

Fonte: Elaborado pelas autoras

## Análise e discussão dos resultados

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos visando analisar a contribuição dos processos de AE sobre o desenvolvimento de competências empreendedoras em mulheres que atuam na economia informal brasileira. Nos itens a seguir, são apresentados os perfis, as trajetórias, as competências e os meios de AE identificadas nas empreendedoras entrevistadas.

### Perfil das empreendedoras

Foram entrevistadas oito mulheres empreendedoras com idades variando entre 23 e 42 anos. A análise do estado civil revela uma predominância de solteiras (cinco), duas casadas e uma divorciada. Apenas uma das entrevistadas tem filhos. Quanto ao nível educacional, a maioria das entrevistadas (cinco) possui nível superior completo, das quais três prosseguiram para estudos de pós-graduação. Além disso, duas participantes possuem nível superior incompleto e uma concluiu apenas o ensino médio. As áreas de formação são variadas, incluindo *Design*, Moda, Biologia, Letras, Artes e Psicologia, demonstrando a diversidade de *backgrounds* entre as empreendedoras.

No que tange à ocupação, a maioria (cinco) se identifica como autônomas, enquanto três mantêm empregos formais paralelamente aos seus empreendimentos. Em relação à renda, a maioria das empreendedoras (seis) não é a única provedora do lar, com uma média salarial mensal de R\$ 3.400. O tempo de atuação na economia informal varia de 1 a 10 anos, com empreendimentos em algumas áreas, tais como Beleza, Bordados, *Design*, Cosmetologia Natural, Artístico, Moda e Produção de Joias Artesanais. A média de tempo diário dedicado aos negócios é de, aproximadamente, 7h30, com uma variação significativa dependendo se a empreendedora se dedica exclusivamente ao negócio ou combina com outras atividades laborais.

### Trajetória empreendedora

A partir da observação dos resultados, emergiu que, de acordo com a fala das empreendedoras, a maior parte dos valores transmitidos pelas famílias e internalizados pelas empreendedoras está diretamente ligada às áreas de competências empreendedoras definidas por Man e Lau (2000), tais como autonomia, esforço e trabalho que dizem respeito às competências de oportunidade, a persistência e a responsabilidade que fazem parte das competências de comprometimento, e honestidade que está associada às competências de relacionamento. Então, embora, de acordo com seus relatos, seus pais não tenham sido empreendedores, os valores transmitidos refletiram na formação de características importantes para que estas mulheres decidissem empreender. Trechos retirados das entrevistas considerando os motivos para empreender estão dispostos na Tabela 4.

Tabela 4. Síntese da trajetória empreendedora

	Valores incentivados pela família		Motivos para empreender	
	Educação, responsabilidade, persistência, autonomia, honestidade, esforço	Fonte de renda	Insatisfação perante trabalhos anteriores	Incentivo de amigos
<b>Trecho retirado da entrevista</b>	E2: “Eles sempre me passaram bastante que a gente tinha que estudar para conseguir um emprego enfim, e conseguir as nossas coisas[...] eles sempre me passaram que pra conseguir as coisas que a gente queria a gente tinha que trabalhar bastante.”	E6: “[...] O que que eu tinha na cabeça, eu preciso trabalhar, num primeiro momento foi assim, eu preciso trabalhar e vou trabalhar com o que eu sei fazer, então de imediato assim foi isso assim [...].”	E3: “Eu me sentia sempre aquém das minhas capacidades, eu me sentia de certa forma explorada como mão de obra [...].”	E7: “[...] e aí como os meus amigos tavam elogiando bastante, dizendo que eram muito legais e aí eu entrei meio que nesse mundo do bordado assim [...]”
<b>Entrevistas que realizaram posicionamentos convergentes</b>	E2, E3, E4, E6, E7 e E8	E1, E4, E5 e E6	E1, E2, E4 e E6	E2, E4, E7 e E8

Fonte: Elaborado pelas autoras

A busca por realização pessoal e alinhamento de valores são apontados como fatores decisivos para iniciar um negócio. Identifica-se, portanto, que o empreendedorismo reflete não apenas uma necessidade de sobrevivência, mas também o desejo de realizar paixões pessoais, apoiando-se na ideia de que é influenciado pela cultura e experiências individuais (Pardini & Brandão, 2008). Esse resultado vai ao encontro do levantado por Marques, de Souza; e Rezaei (2021) que afirmam que, no Brasil, o empreendedorismo pode ser visto por duas óticas: necessidade ou busca por autonomia e autorrealização. Além disso, identificou-se que o apoio de amigos e conhecidos surge como um incentivo crucial para a continuação e crescimento dos negócios, uma visão corroborada por Da Silva, Lasso e Mainardes (2016), que destacam como esse suporte fortalece a percepção da atividade empreendedora, aumentando assim as chances de sucesso.

*Apoio familiar*

O apoio familiar revelou-se uma questão complexa e bifurcada entre as empreendedoras entrevistadas. Por um lado, àqueles cujos empreendimentos não constituem a principal fonte de renda descrevem um apoio familiar tangível e motivador. Exemplos incluem a empreendedora E2, que relatou: «*Sim, até hoje a minha mãe e meu pai, eles viajam, meu pai vai bastante para São Paulo, e lá o material de bordado é muito mais barato então ele vai*

lá e sempre me traz coisas tipo tecido, linha...”. Além disso, E5 destacou: “Como eu trabalho sozinha, o apoio que eu tenho é deles, quando eu preciso fazer alguma entrega, quando eu tenho que estar em dois lugares ao mesmo tempo, a minha mãe e meu padrasto que eu recorro”. Essas empreendedoras percebem suas famílias como facilitadoras, que auxiliam tanto na logística quanto no incentivo emocional ao empreendimento.

Por outro lado, as empreendedoras que dependem exclusivamente de seus negócios para sustento enfrentam uma percepção familiar mais crítica e, por vezes, desencorajadora. E4 expressou frustração com a percepção de seu trabalho: “Eu acho que eles ainda têm a impressão de que isso é um hobby... como se eu não estivesse trabalhando”. Em circunstâncias semelhantes, E3 compartilhou: “Teve muita cobrança também por exemplo em situações em que as coisas não estavam dando muito certo, que estava lento, daí diziam pra mim, porque tu não vai trabalhar um trabalho fixo? tu precisa de um trabalho fixo”. Essa resistência pode refletir preocupações com a volatilidade do empreendedorismo, mas também impõe desafios emocionais e práticos para as empreendedoras, que precisam lidar com a descrença familiar enquanto perseguem seus objetivos profissionais.

O apoio familiar, como indicado por estudos existentes, é um fator crucial no sucesso empresarial, especialmente para mulheres. Vasconcelos (2014) e Welsh, Memili, Kaciak, e Al Sadoon (2014) destacam que o suporte familiar não apenas proporciona uma rede de segurança emocional, mas também reforça a confiança das empreendedoras, incentivando-as a superar os desafios inerentes ao empreendedorismo. Assim, o apoio – ou a falta dele – pode influenciar significativamente a trajetória e a resiliência das mulheres em seus empreendimentos.

## Competências empreendedoras

No que tange às competências empreendedoras de oportunidade presentes nas mulheres entrevistadas emergiram, como habilidades proeminentes, a proatividade, inovação, personalização e a capacidade de atrair clientes pelas mídias sociais. A Tabela 5 apresenta as principais habilidades identificadas nas empreendedoras, bem como trechos de algumas das falas onde fica evidente a presença de tais habilidades.

As empreendedoras demonstram proatividade, habilidade essencial em empreendedores (Coura, Neto, Verwall, & Oliveira, 2018), ao buscar ativamente oportunidades de mercado e inovar em produtos e serviços. Essa inovação, muitas vezes antecipatória às demandas do mercado, é cuidadosamente avaliada quanto à sua viabilidade antes de ser implementada. Elas possuem uma compreensão clara das capacidades e limitações de seus negócios, o que lhes permite identificar oportunidades relevantes e adaptar-se a elas. Como apontado por Cook e Karau (2023), adaptar-se e realocar recursos de maneira flexível é crucial, especialmente em tempos de crise intensa e incerteza, auxiliando os negócios a sobreviver e prosperar sob condições adversas.

A contribuição dos clientes no processo de inovação também é valorizada, resultando em produtos personalizados que frequentemente se tornam

populares dentro do negócio. Esse enfoque não apenas na antecipação das tendências de mercado, mas também na satisfação das necessidades específicas dos clientes, sublinha a importância de entender e atender aos desejos do consumidor para o sucesso empreendedor. Tal observação vai ao encontro dos achados no estudo de Albuquerque e Teixeira (2016), que notaram que o processo de aprendizagem dos empreendedores está relacionado à predisposição constante em ouvir os clientes e aprender com seus *feedbacks*, melhorando continuamente seus negócios.

Quanto às estratégias de *marketing*, o Instagram destaca-se como ferramenta primordial para a atração de novos clientes, conforme observado pela maioria das empreendedoras. Essa preferência pelas redes sociais, conforme apontado por Da Silva *et al.* (2016), deve-se à sua eficácia na divulgação, amplo alcance e custo-benefício, oferecendo aos empreendedores informais uma plataforma valiosa para expandir sua clientela de maneira eficiente e econômica.

Tabela 5. Síntese das habilidades empreendedoras

Habilidades	Proatividade	Inovação	Personalização	Atração de Cliente Mídias Sociais
<b>Entrevistadas que oralizaram posicionamentos convergentes</b>	E2, E4, E5, E6, E7	E1, E2, E3, E6	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8	E2, E4, E5, E8
<b>Exemplo de Excerto retirado da entrevista</b>	E4: "proativa, como eu te falei, sou eu que faço tudo né [...] então eu tenho que analisar vários sites, vários fornecedores, fazer os cálculos do que vale mais a pena"	E6 "eu tô sempre fazendo coisas novas porque eu nunca tô muito contente assim, [...] então eu tô sempre, sempre tentando fazer coisas novas assim."	E4: "..., mas também tem o caso as vezes da pessoa vir com um problema assim, [...]e daí tu pensar no problema e criar o produto pra tentar ajudar solucionar o que a pessoa tem, então tem isso também.	E8: Eu vendo bastante pelo Instagram, mas eu tenho uma página no face também que eu também vendo e WhatsApp, [...], mas o meu principal veículo de vendas é o Instagram, pelo Insta.

Fonte: Elaborado pelas autoras

*Competências de relacionamento*

As competências de relacionamento estão relacionadas às interações baseadas nos relacionamentos entre pessoas e entre o indivíduo e o grupo (Man & Lau, 2000). Com base nisso, formularam-se questionamentos a fim de identificar a habilidade das empreendedoras das empreendedoras em cinco aspectos que são englobados por essa competência: i) Construção e utilização de uma rede de Contatos; ii) Realização de parcerias; iii) Preservação das relações comerciais; iv) Capacidade de persuasão; e v) Capacidade de mediação de conflitos.

As empreendedoras, conforme trechos destacados na Tabela 6, reconhecem a importância de estabelecer e manter relações com clientes e fornecedores, evidenciando uma prática habitual de formar parcerias estratégicas. Elas enfatizam a construção de uma rede de contatos como elemento chave para o sucesso dos seus negócios. Em termos de

preservação dessas relações comerciais, algumas adotam estratégias, tais como descontos, brindes e um acompanhamento pós-venda, para assegurar a satisfação do cliente.

Tabela 6. Síntese das competências de relacionamento

Habilidade	Valorização da Rede de Contatos e Realização de parcerias	Preservação das relações comerciais	Mediação de Conflitos
<b>Entrevistadas que oralizaram posicionamentos convergentes</b>	E2, E3, E6, E7, E8	E1, E3, E6	E3, E4, E5, E6, E8
<b>Trecho retirado da entrevista</b>	E3: "Eu tenho parceiros tanto de mão de obra né, fornecedores [...], e eu tenho parceiros de criação né[...] então a gente une os saberes né. A gente desenvolve, une forças sabe, [...] a gente une forças, na hora criar, na hora de comprar material, de investir no projeto e une forças na hora de vender, então eu procuro essas parcerias por causa de todas essas características."	E1: "Então eu procuro dar descontos, brindes, aí faz uma progressiva ganha uma sobancelha, ou faz uma progressiva ganha uma mão faço pacotes para dar descontos."	E3: "tento sempre negociar e entender que também as vezes eu faço proposta pras pessoas que elas não tão acostumada sabe [...]...eu tento sempre equalizar."

Fonte: Elaborado pelas autoras

No entanto, há uma divergência nas abordagens para manter esses vínculos. Algumas empreendedoras expressaram reservas quanto a métodos que percebem como impessoais ou excessivamente automatizados, como o envio de e-mails programados, refletindo uma busca por interações mais autênticas e significativas com seus clientes. Essa preocupação com a autenticidade ressalta o compromisso em oferecer não apenas produtos ou serviços de qualidade, mas também um atendimento ao cliente que priorize genuinamente a satisfação e a construção de relações duradouras. Nessa acepção, de acordo com Tehseen, Ahmed, Qureshi, Uddin e Ramayah (2019), embora as competências individuais sejam importantes, é a capacidade de integrá-las dentro de uma rede de contatos eficaz que realmente impulsiona o crescimento e o sucesso empreendedor. Assim, as empreendedoras que reconhecem a importância de manter relações autênticas com clientes e fornecedores, estão mais aptas a criar parcerias duradouras que são fundamentais para a sustentabilidade e expansão dos seus negócios.

*Competências conceituais*

As competências conceituais estão ligadas à capacidade de perceber situações por diferentes ângulos, de descobrir e se inserir em novos nichos, adaptar-se a novas situações, não somente no que diz respeito a novos produtos e tecnologias, mas também a reformulação de produtos e serviços (Man & Lau, 2000). As empreendedoras demonstram uma abordagem

analítica e multifacetada na resolução de problemas, refletindo a aplicação prática de competências conceituais. Essas competências são evidentes na maneira como avaliam e gerenciam riscos internos e externos, adotando uma postura de risco calculado. Elas analisam cuidadosamente as situações e realizam testes prévios, alinhando-se com a perspectiva de Dornelas (2007) sobre a tendência do empreendedor em assumir riscos calculados.

Além disso, a habilidade de inovar e se diferenciar no mercado, característica marcante em negócios empreendedores (Coura *et al.*, 2018), também é percebida nessas empreendedoras. Elas buscam constantemente inovar, seja através da introdução de novas técnicas em seus produtos ou inspirando-se em referências externas para gerar ideias inovadoras. A necessidade de inovação contínua é particularmente notável em casos como o da empreendedora E6, que utiliza sobras de produção para criar seus produtos, exigindo uma adaptação constante.

A inclusão de serviços adicionais, como observado em um empreendimento de cosméticos naturais, ilustra o esforço para oferecer propostas únicas aos clientes. Essa disposição para diversificar e personalizar seus negócios destaca o compromisso dessas mulheres em se destacar no mercado, adaptando-se e explorando novos nichos, não apenas por meio da introdução de novos produtos e serviços, mas também através da reinvenção dos existentes, conforme discutido por Man e Lau (2000). Esse aspecto é apontado por Coura *et al.* (2018) como uma forma de estar sempre à frente dos concorrentes.

A fim de identificar a presença dessas competências nas empreendedoras buscou-se entender como eram seus comportamentos frente a desafios, se tinham costume de insistir no mesmo comportamento ou se adotavam soluções alternativas. A Tabela 7 apresenta trechos de algumas das respostas obtidas demonstrando tais habilidades.

Tabela 7. Síntese das competências conceituais

Habilidade	Busca de Soluções Alternativas	Correr Riscos Calculados	Diversificação de produtos e serviços
<b>Entrevistadas que oralizaram posicionamentos convergentes</b>	E1, E3, E6, E7	E1, E3, E7	E1, E2, E3, E4, E6, E8
<b>Trecho retirado da entrevista</b>	E6: “Acho que eu busco soluções alternativas assim, eu acho que sei lá, tento sempre buscar a opinião de alguém também, alguém de fora de repente que daqui a pouco possa... um olhar de fora as vezes ele é mais visionário do que o teu que tá dentro da situação, sim eu sempre tento buscar alternativas pra tentar resolver.”	E3: [...] Toda vez que eu arrisco eu tento arriscar em algo mais calculado, vou ver assim, qual a probabilidade disso dar certo, faço as enquetes, vocês querem isso, vocês querem aquilo, vocês gostam disso? É ok quero, tá beleza então eu tento arriscar de uma forma calculada sabe, eu tento fazendo testes.	E2: “eu tô fazendo alguns testes pra misturar engenharia e o bordado, que eu aprendi com eletrônica, leds, eu já tinha essa vontade fazia muito tempo e acabava que com o fim da faculdade TCC, sempre adiei, adiei, mas eu tô fazendo uns testes para misturar os dois, a tecnologia e o bordado.”

Fonte: Elaborado pelas autoras

*Competências administrativas*

As competências administrativas envolvem a capacidade de planejar, organizar, liderar, motivar, delegar e controlar, de modo que um empreendedor competente deve ser ágil na seleção de recursos humanos, tecnológicos, físicos, financeiros, internos e externos ao empreendimento (Man & Lau, 2000). Com base nisso, buscou-se entender como as empreendedoras organizavam suas atividades, se empregavam estratégias para redução de custos, se adotavam algum tipo de controle de suas ações nos empreendimentos e quais eram eles, e se costumavam estabelecer metas e objetivos para o empreendimento. A Tabela 8 exibe uma síntese das falas das empreendedoras.

Tabela 8. Síntese das competências administrativas

Habilidade	Redução de custos (parcerias/pesquisas)	Utilização de controles administrativos	Estabelecimento de metas e objetivos
<b>Entrevistadas que oralizaram posicionamentos convergentes</b>	E1, E2, E3, E4, E6, E7	E2, E3, E4, E7, E8	E5, E6, E7, E8
<b>Trecho retirado da entrevista</b>	E4: “Ah, eu busco dividir frete com amigas, e também pesquisando, sempre olhando os lugares, os sites diferentes, vendo o que tem de mais barato num e no outro.”	E7: “Eu tenho caixa, onde eu anoto todas as entradas e saídas[...]e eu tenho uma planilha de preço também, [...] então eu sei assim quanto que eu tô ganhando pra cada produto.”	E6: “hoje em dia eu já tento assim, eu tenho um valor x que eu preciso vender por mês[...] sim eu tenho metas de gastos, eu tenho metas de recebimentos eu tenho metas de peças que eu preciso confeccionar no mês [...]”

Fonte: Elaborado pelas autoras

A maioria das empreendedoras (sete) utiliza algumas ferramentas, tais como agendas, *planners*, anotações e aplicativos de gerenciamento, para organizar suas atividades e demandas, sublinhando a importância da organização em suas rotinas. Esta prática é essencial, especialmente quando se considera a necessidade de cumprir prazos de entrega, destacando seu compromisso com a satisfação do cliente.

Em relação às estratégias para redução de custos, a pesquisa por melhores preços e fornecedores é frequentemente mencionada. Além disso, a formação de parcerias é uma abordagem comum para diminuir despesas e aumentar lucros, evidenciando a recorrência da colaboração como uma tática para sucesso em várias frentes do negócio e realçando o papel vital das redes de contatos, o que é corroborado por Albuquerque e Teixeira (2016).

As empreendedoras também foram questionadas sobre os controles adotados em seus negócios, tais como estoque, custos, fluxo de caixa e demanda. As respostas indicam uma abordagem seletiva para o controle, focando nos elementos que consideram cruciais para suas operações.

Os métodos de controle variam, incluindo anotações manuais e planilhas eletrônicas, como Excel. Quanto ao estabelecimento de metas e objetivos, observa-se que, mesmo aquelas sem formalizações nesse aspecto, estão se movendo para defini-las ou reconhecem sua importância futura. Isso sugere um entendimento implícito da necessidade de direcionamento estratégico para o crescimento e sustentabilidade dos negócios

*Competências estratégicas*

As competências estratégicas aludem a implementação de estratégias no empreendimento, visualização de panoramas de curto, médio e longo prazo atingíveis e realistas, elaboração de estimativas de viabilidade financeira e mecanismos de controles de resultados (Man & Lau, 2000). Para identificar tal competência, questionou-se às empreendedoras se adotavam algum tipo de planejamento (curto, médio e longo prazo), se já haviam implementado mudanças em seu negócio, se costumavam analisar a viabilidade financeira, se adotavam ações para tornar seu produto ou serviço mais atrativo e se havia algum tipo de controle das ações implantadas no empreendimento. Uma síntese, considerando trechos das respostas recebidas, é exibida na Tabela 9.

Tabela 9. Síntese das competências estratégicas

Habilidade	Adaptabilidade às demandas	Geração de valor para o cliente	Análise de viabilidade financeira	Controle de ações e decisões
<b>Entrevistadas que oralizaram posicionamentos convergentes</b>	E1, E2, E3, E4, E6, E7	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8	E4, E7, E8	E2, E3, E4, E6, E7
<b>Trecho retirado da entrevista</b>	E1: Antes eu tava atendendo somente na minha casa, mas como tem pessoas que preferem que atenda na casa delas eu vou.	E4: Eu gosto de pensar nas embalagens[...] pensar nos adesivos, nos rótulos, nas embalagens, então eu acho que isso é atrativo, e eu fiz uma pesquisa também [...] sobre o que levava as pessoas a tarem comprando comigo e muitas pessoas falavam que elas se sentiam bem pela forma que elas eram atendidas.	E7: Eu saio procurando assim, o que não vai me dar muito gasto porque se me der gasto, eu não vou repassar preço de embalagem pro meu produto, digamos assim, um preço absurdo de embalagem [...] mas sim, eu procurei ver a viabilidade financeira de melhorar meu produto também	E4: “todo fechamento de mês eu anoto o que saiu de cada produto e aí assim eu tenho uma ideia do que que sai mais, e as pessoas dão feedbacks sobre o produto específico assim, então eu vou guardando essas informações.”

Fonte: Elaborado pelas autoras

As narrativas das empreendedoras ressaltam a relevância do planejamento em seus negócios, mesmo que muitas vezes este seja um processo não formalizado e adaptável às incertezas do ambiente de negócios informal. Elas demonstram flexibilidade ao ajustar seus produtos, serviços e operações

em resposta às dinâmicas do mercado, exemplificado por iniciativas de sustentabilidade, como a substituição de plásticos por materiais ecológicos nas embalagens.

A avaliação da viabilidade financeira precede a implementação de mudanças, com um foco particular em tornar os produtos mais atraentes. Algumas estratégias, tais como o uso de pesquisas de mercado e o acolhimento de *feedback* dos clientes, são fundamentais para alinhar a oferta às expectativas do consumidor. A inovação, a qualidade dos produtos, a apresentação cuidadosa e a inclusão de brindes destacam-se como táticas para enriquecer a proposta de valor.

O monitoramento da eficácia dessas estratégias é feito por meio de algumas plataformas digitais, tais como o Instagram, avaliações diretas dos clientes e análises periódicas de desempenho de vendas. Essas práticas sublinham a posse de competências estratégicas cruciais para a continuidade e expansão dos empreendimentos, com um enfoque particular na retenção de clientes e na resposta ágil às tendências de mercado. Tal abordagem está em consonância com a literatura especializada em estratégias empreendedoras, que destaca a importância de ações orientadas para a sustentabilidade do negócio e a satisfação do cliente (Park, Oh & Kasim, 2017; Tuominen, Reijonen, Nagy, Buratti & Laukkanen, 2022).

#### *Competências de comprometimento*

As competências de comprometimento estão relacionadas ao comprometimento do empreendedor com o seu negócio abrangendo sua postura no momento de seu desenvolvimento, durante situações de crise internas ou externas e em circunstâncias difíceis no que tange a competitividade (Honma, 2007). Dessa forma, entende-se que a competência em questão mede o quanto o empreendedor está dedicado ao seu trabalho, buscando analisar o quanto as empreendedoras se responsabilizam pelo desempenho de seu empreendimento, se costumam realizar sacrifícios em prol do negócio e como foi ou como seria seu comportamento frente a situações de insucesso.

As empreendedoras expressam, conforme Tabela 10, um forte senso de responsabilidade pelo sucesso de seus negócios, muitas vezes trabalhando além do horário padrão e fazendo sacrifícios pessoais para garantir o progresso e sustentabilidade de seus empreendimentos. Enquanto algumas não veem esses esforços como sacrifícios devido à paixão pelo que fazem, outras reconhecem explicitamente os sacrifícios feitos, como comprometer o tempo com a família e a vida social para atender às demandas do negócio.

Tabela 10. Síntese das competências de comprometimento

Habilidade	Autorresponsabilidade pelo desempenho do negócio	Comprometimento com o sucesso do negócio	Persistência e adaptabilidade frente a situações de insucesso
<b>Entrevistadas que oralizaram posicionamentos convergentes</b>	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8	E1, E2, E3, E4, E5, E8
<b>Trecho retirado da entrevista</b>	E3: “Por um tempo eu acho que eu culpava muito o Universo (risos), mas hoje eu entendo que não, que muito é responsabilidade minha[...] é isso que eu quero dizer sabe, tu tem que tá no lugar certo, as tuas coisas tem que tá sendo oferecidas pras pessoas corretas.”	E6: “eu fico naquela cobrança também de que eu preciso entregar, uma cobrança as vezes minha né, pessoal, mas sim, com certeza, nesse sentido assim eu normalmente eu abandono, abduco da festa, da função com os amigos e tal pra... pra produzir, pra fazer as coisas que eu preciso entregar”	E6: “eu sei lá fico me questionando o que que eu poderia mudar, que poderia ser feito diferente, eu fico tentando pensar em coisas assim que sejam mais atrativas né[...] mas daí eu vou lá e penso, não, vamo mudar, que que tá acontecendo, vou tentar identificar porque que as vendas não tão acontecendo ou porque que as pessoas não tão entrando em contato comigo e tento daí achar soluções pra que no próximo mês seja diferente assim.”

Fonte: Elaborado pelas autoras

Diante de situações adversas ou de insucesso, as empreendedoras demonstram diversas reações, desde a frustração até a resiliência, mas com um tema comum de persistência. Elas buscam soluções, adaptam-se e continuam seus esforços, refletindo um compromisso inabalável com seus empreendimentos. Essa atitude resiliente é crucial para a superação de obstáculos e para a manutenção da competitividade no mercado. Assim, a competência de comprometimento entre as empreendedoras manifesta-se por meio de uma responsabilidade pessoal profunda pelo desempenho do negócio, a disposição para fazer sacrifícios em nome do sucesso empresarial e uma resiliência notável frente aos desafios, indicando uma forte ligação entre o bem-estar do negócio e o compromisso pessoal do empreendedor.

### Meios de aprendizagem empreendedora

Ao explorar os meios de aprendizagem empreendedora identificados entrevistadas deste estudo, utilizou-se como base os modelos de aprendizagem de Politis (2005), Rae (2005) e Man (2012). Essa análise considerou quais as habilidades predominantes na condução dos negócios, os principais métodos de desenvolvimento dessas habilidades e as competências que ainda necessitam ser aprimoradas pelas empreendedoras.

A partir do relato das empreendedoras destacaram-se a criatividade, as habilidades técnicas e a comunicação como fundamentais para a gestão de seus empreendimentos. A habilidade de lidar com pessoas também é frequentemente aplicada, evidenciando a importância de manter uma

comunicação eficaz e adaptativa nos negócios. Por exemplo, E1 enfatiza a capacidade de manter conversas envolventes e ouvir ativamente, enquanto E3 destaca suas habilidades em negociação e comunicação como essenciais para articular e mobilizar pessoas. E6 e E8 ressaltam a relevância das habilidades técnicas e manuais, essenciais para a produção e a criatividade no desenvolvimento dos produtos. Essas competências estão intimamente ligadas às preferências das empreendedoras em realizar atividades que envolvem diretamente a criação e elaboração do produto, refletindo uma integração das habilidades técnicas e criativas no núcleo de suas operações empreendedoras.

Para entender como as habilidades foram desenvolvidas, investigou-se os meios de aprendizagem adotados pelas empreendedoras. A experiência prática emergiu como um meio predominante, complementada por cursos e capacitações formais, como ilustrado na Tabela 11. A experimentação diária e a resolução de problemas reais são frequentemente citadas como cruciais para o aprimoramento contínuo das habilidades empreendedoras. Adicionalmente, muitas empreendedoras recorrem a recursos educacionais formais, como programas oferecidos pelo Sebrae, para refinar suas competências em gestão e operações de negócios. A integração desses meios de aprendizagem reflete um modelo híbrido de desenvolvimento de competências, onde a prática cotidiana e a educação formal se complementam, permitindo às empreendedoras adaptar-se e evoluir em um ambiente de negócios dinâmico.

Tabela 11. Meios de desenvolvimento das habilidades mais utilizadas no empreendimento

Empreendedora	Experiência Prática Man (2012); Rae (2005)	Experimentação Politis (2005)	Cursos/Capacitações Man (2012)	Busca Ativa de Conhecimento Man (2012)
E1	Aprendizado no dia a dia com foco na escuta ativa.	-	-	Frequente pesquisa online para desenvolvimento pessoal.
E2	-	Participação em Marketing digital e estratégias de negócio.	Cursos de Marketing e disciplinas específicas.	Aprendizado contínuo em disciplinas relacionadas ao negócio.
E3	Desenvolvimento de habilidades administrativas e de comunicação por necessidade.	Exposição e prática direta no campo de gestão.	Consultoria SEBRAE e cursos de gestão de negócios.	Leitura e estudos constantes sobre gestão empresarial.
E4	-	Aprendizagem através da tentativa e erro em processos de gestão.	Curso intensivo de gestão financeira e pré-incubação no SEBRAE.	Pesquisas frequentes sobre novas técnicas de cosmetologia.
E5	Forte ênfase na prática diária como meio de aprendizagem.	-	-	-
E6	Evolução das habilidades técnicas através da prática diária.	Desenvolvimento de produto por tentativa e erro.	-	Ativa busca de tendências e técnicas através de vídeos e blogs de moda.

<b>E7</b>	Aprendizado prático através de experiências pessoais e familiares.	Aprendizado através do sucesso e do fracasso em projetos pessoais.	Autodidatismo e uso de recursos online como vídeos e tutoriais.	Consumo constante de conteúdo educacional para aprimoramento de habilidades.
<b>E8</b>	Habilidades desenvolvidas em contextos práticos reais.	–	Participação em múltiplos cursos de empreendedorismo ofertados pelo SEBRAE.	Uso intenso de redes sociais para atualização profissional e inspiração.

Elaborado pelas autoras

Os principais meios de aprendizagem empreendedora identificados incluem experiências práticas ao longo da vida, experimentação ativa, participação em cursos e capacitações, e uma busca contínua por conhecimento. Em particular, o Sebrae surge como um recurso valioso, com muitas empreendedoras aproveitando seus programas de capacitação para aprimorar habilidades essenciais, uma tendência também destacada nos estudos de Gebran e Nassif (2012) sobre o desenvolvimento de competências em mulheres empreendedoras.

Além disso, a Aprendizagem Contextual desempenha um papel significativo, com as empreendedoras se beneficiando da troca de experiências e práticas empreendedoras. E1 relata a utilidade de cursos online e a troca de dicas com outros profissionais como mecanismos enriquecedores, enquanto E2 e E7 destacam o impacto formativo de suas famílias e experiências de vida precoce. E2 menciona a influência de seus pais contadores na sua compreensão da gestão administrativa desde cedo, complementada pela educação formal na universidade. E7 reflete sobre como a borda desde a infância com a mãe a preparou para o empreendedorismo.

As experiências cotidianas também são cruciais para o desenvolvimento contínuo das competências, conforme expresso por várias empreendedoras. E5 e E6 enfatizam que a prática diária é o principal meio de aprendizado, com E6 especificando a importância de experimentar diretamente com projetos piloto para resolver problemas específicos. E8 reitera a relevância das vivências pessoais e preferências individuais no desenvolvimento de habilidades para seu negócio.

Tais achados revelam que, para essas empreendedoras, o aprendizado é um processo contínuo e dinâmico, influenciado tanto por estruturas formais de educação quanto por interações informais e experiências pessoais. Esse entendimento holístico da aprendizagem empreendedora não apenas enriquece a capacidade de conduzir negócios de forma eficaz, mas também facilita a adaptação às demandas e desafios do ambiente empreendedor.

#### *Principais habilidades apontadas pelas empreendedoras*

As empreendedoras destacaram principalmente três habilidades identificadas como essenciais para condução de seus negócios: criatividade, habilidades técnicas e comunicação, conforme exemplo de falas sumarizadas na Tabela 12. A capacidade de se comunicar efetivamente foi ressaltada como vital, especialmente no que tange a interação com clientes e parceiros,

sendo uma habilidade que engloba tanto a negociação quanto a articulação de redes. A criatividade foi apontada como fundamental para a inovação e resolução de problemas, enquanto as habilidades técnicas foram essenciais para a execução efetiva das atividades principais dos negócios. Essas habilidades técnicas e criativas estão intimamente relacionadas à preferência das empreendedoras em se envolverem diretamente com a produção ou o serviço principal oferecido por seus empreendimentos.

Tabela 12. Síntese das habilidades empreendedoras

Empreendedora	Fala	Habilidade Relacionada
E1	“Eu acho que saber conversar com as pessoas [...] elas gostam de ser ouvidas gostam que tenha um assunto sempre tem que ter um assunto diferente eu acho que essa é a maior habilidade.”	Comunicação
E3	“A criatividade as minhas habilidades artísticas né habilidades eu acho também de negociação de comunicação [...] eu sou uma pessoa comunicativa [...] uma pessoa que conversa com as pessoas [...] eu articulo pessoas sabe.”	Criatividade e Comunicação
E6	“Eu acho que agora assim é mais a questão da produção assim todas as técnicas enfim [...] eu consigo me sobressair em função disso né.”	Habilidades Técnicas
E8	“Acho que manuais e criatividade também de pensar de ver uma pedra de pensar o que tu pode fazer com ela mas principalmente manuais eu acho de montagem essas coisas.”	Criatividade e Habilidades Técnicas

Fonte: Elaborado pelas autoras

Para desenvolver tais habilidades, as empreendedoras se apoiaram em diversos meios, sendo os mais citados: experiências adquiridas na prática, experimentação, cursos e capacitações e a busca ativa de conhecimento. A aprendizagem prática, através da experimentação e do “aprender fazendo”, foi uma constante, permitindo que as empreendedoras adaptassem teorias à realidade de seus negócios. Cursos e capacitações, muitas vezes oferecidos por instituições como o Sebrae, foram valorizados por proporcionarem conhecimento técnico e teórico estruturado. Além disso, a busca ativa por conhecimento, seja por meio de redes de contato, leitura ou uso da *internet*, foi tida como uma estratégia importante para manterem-se atualizadas e adquirir novas competências.

A literatura especializada reafirma esses achados, reforçando que a aprendizagem empreendedora é um processo contínuo e complexo, enriquecido por uma ampla gama de experiências e contextos. Alguns estudos, tais como os de Politis (2005), Rae (2005) e Man (2012), enfatizam que os empreendedores frequentemente cultivam suas habilidades por meio de um ciclo iterativo de aplicação prática e reflexão crítica, permitindo adaptação constante às dinâmicas do mercado e às necessidades de seus negócios. Além disso, o conceito de aprendizagem empreendedora como um processo contínuo e experiencial, é discutido por Da Silva, Lima, Paiva e Lima (2017), reforçando a ideia de que o aprendizado prático e a adaptação de teorias à prática são essenciais para o desenvolvimento de uma postura empreendedora eficaz. Isso ressoa com a valorização que as entrevistadas dão à experimentação e ao «aprender fazendo», facilitando a transição de conhecimento teórico para competências práticas.

## Considerações finais

Este estudo destaca a complexidade do empreendedorismo feminino na economia informal e reitera a necessidade de uma maior compreensão e apoio a essas empreendedoras. A pesquisa contribui para a teoria do empreendedorismo ao demonstrar como as competências empreendedoras emergem e são desenvolvidas em contextos informais, particularmente entre mulheres. A identificação das competências de criatividade, comunicação e proatividade, ressalta a relevância dessas habilidades em ambientes onde as condições econômicas e sociais podem ser instáveis ou limitadas. Teoricamente, isso enfatiza a importância de abordagens educacionais e de desenvolvimento profissional que valorizem a aprendizagem experiencial e adaptativa, em contraste com modelos mais tradicionais baseados apenas em instrução formal.

Os resultados obtidos destacam um perfil educacional diversificado entre as entrevistadas, bem como uma variedade de áreas de atuação. As empreendedoras demonstraram um forte senso de autonomia e proatividade, destacando-se, principalmente, pela inovação e pela capacidade de criar produtos e serviços ajustados às demandas do mercado. As competências empreendedoras que mais se sobressaíram incluem proatividade, inovação, capacidade de se adaptar à demanda nomeada neste estudo, tais como personalização e habilidade de atração da clientela, principalmente por meio de mídias sociais. Já, no que diz respeito às habilidades que as próprias empreendedoras acreditam ser essenciais para a condução de seus negócios, são apontadas a comunicação, a criatividade, e as habilidades técnicas inerentes a atividade fim. Isso demonstra, que essas competências são essenciais para o desenvolvimento e sustentação de empreendimentos em um contexto de recursos limitados e alta incerteza, ressaltando que as empreendedoras entendem como essencial o entendimento técnico acerca da execução da atividade fim, apontada nesse estudo como habilidade técnica. Além disso, os meios de aprendizagem empreendedora identificados como mais eficazes incluem a **experiência** prática, experimentação e busca ativa por conhecimento. O apoio familiar, que varia conforme a principal fonte de renda das participantes, demonstrou um papel crucial tanto na oferta de suporte logístico quanto emocional, influenciando profundamente a percepção do negócio e a motivação para continuar enfrentando os desafios do mercado.

As competências desenvolvidas e os meios de aprendizagem identificados nesse estudo fornecem *insights* para o desenvolvimento de políticas que não apenas apoiam, mas também ampliam o potencial de negócios liderados por mulheres em contextos informais. Para valorizar e reconhecer as mulheres empreendedoras na economia informal, é essencial que políticas públicas e programas de desenvolvimento sejam desenhados para legitimar e destacar seus negócios. Uma estratégia eficaz seria a implementação de um sistema de certificação que confira *status* mais formal a esses empreendimentos, além de criar plataformas que proporcionem visibilidade aos seus negócios e expansão de seus canais de venda. Também se consideram fundamentais para apoiar o desenvolvimento profissional e pessoal das empreendedoras a

educação adaptada às suas realidades, por meio de cursos flexíveis enfocados em habilidades empresariais e *marketing* digital, e o estabelecimento de redes de mentoria a nível regional.

Uma limitação deste estudo reside na sua concentração geográfica restrita, que pode influenciar a aplicabilidade dos resultados em outros contextos. Expandir a pesquisa para incluir outras regiões pode oferecer perspectivas mais representativas sobre as experiências variadas de mulheres empreendedoras na economia informal. Tal pluralidade permite a análise de como fatores culturais, econômicos e regulatórios específicos de cada região impactam as competências empreendedoras e as estratégias de aprendizado adotadas, proporcionando uma visão abrangente das barreiras e oportunidades enfrentadas por essas mulheres em diferentes ambientes.

Este estudo analisou os meios de aprendizagem empreendedora que possibilitam a formação de competências empreendedoras em mulheres atuantes na economia informal no centro do Rio Grande do Sul. Utilizando uma abordagem qualitativa, entrevistaram-se empreendedoras informais de diferentes áreas de atuação. Os resultados destacam a emergência de competências críticas, tais como criatividade, comunicação e proatividade, fundamentais em um contexto de recursos escassos e alta incerteza. A pesquisa revela que as práticas de aprendizagem mais eficazes envolvem experiências práticas e adaptação constante às demandas do mercado. Estes achados contribuem para a teoria do empreendedorismo, sugerindo que o desenvolvimento de competências em contextos informais é crucial e deve ser apoiado por políticas públicas que reconheçam e valorizem estas atividades. Este trabalho não apenas ilumina as nuances do empreendedorismo feminino na economia informal, mas também aponta para a necessidade de estudos futuros que expandam a compreensão dessas dinâmicas em diferentes contextos geográficos e culturais.

## Nota de agradecimento

Gostaríamos de expressar nossa sincera gratidão aos avaliadores deste artigo por suas perspicazes e construtivas sugestões. As recomendações oferecidas contribuíram significativamente para a expansão e o aprofundamento das ideias apresentadas, enriquecendo substancialmente o trabalho. Agradecemos especialmente por dedicarem seu valioso tempo e *expertise* ao exame detalhado do nosso manuscrito, uma prática de grande valor acadêmico que fortalece a qualidade da pesquisa científica e incentiva uma maior participação e envolvimento na comunidade acadêmica.

## Referências

Al Mamun, A., Muniady, R., Fazal, S. A., & Malarvizhi, C. A. (2019). Micro-enterprise development training and entrepreneurial competencies among low-income households in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(3), 354-366.

- Albuquerque, A. D. R. P., & Teixeira, R. M. (2016). O processo de identificação e exploração de oportunidade empreendedora com base no modelo de aprendizagem organizacional 4i. *Revista de Ciências da Administração*, 18(44), 25-37.
- Amaro, R., & Brunstein, J. (2013). O ensino em incubadoras universitárias: a competência empreendedora como um vir a ser. *Race: Revista de administração, contabilidade e economia*, 12(3), 155-190.
- Andrews, M. J., Chatterji, A., Lerner, J., & Stern, S. (Eds.). (2022). *The role of innovation and entrepreneurship in economic growth*. University of Chicago Press.
- Bandeira, P. B., Amorim, M., & de Oliveira, M. Z. (2020). Empreendedorismo feminino: estudo comparativo entre homens e mulheres sobre motivações para empreender. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*.
- Bitencourt, C. C. (2005). *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Unisinos, 173.
- Ching, H. Y., & Kitahara, J. R. (2015). Propensão a empreender: uma investigação quantitativa baseada nas características empreendedoras de alunos do curso de Administração. *Revista de Ciências da Administração*, 99-111.
- Coelho, F. J. M., Marques, C., Loureiro, A., & Ratten, V. (2018). Evaluation of the impact of an entrepreneurship training program in Recife, Brazil. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(3), 472-488.
- Coleti, J. C., Silva, J., & Morais, L. S. (2021). Empreendedorismo feminino: um estudo do perfil com as mulheres empreendedoras de Frutal-MG. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 9(2), 25-44.
- Cook, M. C., & Karau, S. J. (2023). Opportunity in uncertainty: small business response to COVID-19. *Innovation & Management Review*, 20(2), 162-178.
- Cope, J. (2003). Entrepreneurial learning and critical reflection: discontinuous events as triggers for 'higher-level' learning. *Management learning*, 34(4), 429-450.
- Cope, J., & Watts, G. (2000). Learning by doing—an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3), 104-124.
- Coura, L. F., Neto, M. T. R., Verwall, E., & Oliveira, R. R. (2018). Orientação empreendedora: conceitos e dimensões. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 9(2), 2533-2555.
- Creswell, J., & Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Da Silva, J. C. P., de Lima, T. C. B., Paiva, L. E. B., & Lima, M. A. M. (2017). Aprendizagem empreendedora: estudo com gestores de tecnologia da informação. *Race: revista de administração, contabilidade e economia*, 16(3), 1009-1034.
- Da Silva, M. S., Lasso, S. V., & Mainardes, E. W. (2016). Características do empreendedorismo feminino no Brasil. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 13(2), 150-167.
- Da Silva, P. M. M., El-Aouar, W. A., da Silva, A. W. P., & de Sousa, J. C. (2019). A resiliência no empreendedorismo feminino. *Gestão e Sociedade*, 13(34).
- De Castro, P. V., dos Santos, S. A., & de Almeida, M. I. R. (2017). Teoria da aprendizagem experiencial no ensino de empreendedorismo: um estudo exploratório.

*Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(1), 101-127.

Didier, J. M. O. L., & Lucena, E. A. (2008). Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. *Organização e Sociedade*, 15(44), 129-148.

Dornelas, J. C. A. (2007). *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Elgin, C., & Elveren, A. Y. (2019, Abril). Informality, inequality, and feminization of labor. In *Women's Studies International Forum*, 88, 102505. Pergamon.

Escola Nacional de Administração Pública (Enap). (2023). *Empreendedorismo feminino no Brasil*. Recuperado em 13 de janeiro de 2023; Disponível de: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7556>

Feuerschütte, S. G., & Godói, C. K. (2007). Competências empreendedoras: um estudo historiográfico no setor hoteleiro. In *31º Encontro Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)*, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD

Fernandes, R. A. S., & Duarte, K. A. (2020). Empreendedorismo feminino: análise de perfil de mulheres empreendedoras no Brasil. *Revista Eletrônica Cosmopolita em Ação*, 6(2), 1-11.

Feuerschütte, S. G., Alperstedt, G. D., & Godoi, C. K. (2012). Empreendedorismo e competência: um ensaio sobre complementaridade e convergência dos construtos. *GESTÃO. Org*, 10(3), 509-536.

Fust, A. P., Jenert, T., & Winkler, C. (2018). Experiential or self-regulated learning: a critical reflection of entrepreneurial learning processes. *Entrepreneurship Research Journal*, 8(2), 20170098.

Gebran, M. E., & Nassif, V. M. J. (2012). Como as mulheres aprendem e desenvolvem suas competências empreendedoras? Um estudo exploratório. *Seminários em Administração*, 16.

Gil Flores, J. (1994). *Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU - Promociones y Publicaciones Universitarias.

Gimenez-Jimenez, D., Calabrò, A., & Urbano, D. (2020). The neglected role of formal and informal institutions in women's entrepreneurship: a multi-level analysis. *Journal of International Entrepreneurship*, 18(2), 196-226.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing*. London: Global Entrepreneurship Research Association.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.

Honma, E. T. (2007). *Competências empreendedoras: estudo de casos múltiplos no setor hoteleiro em Curitiba*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

Le Boterf, G. (2003). Desenvolvendo a competência dos profissionais. In *Desenvolvendo a competência dos profissionais*, 278-278.

Leiva, J. C., Monge, R., & Alegre, J. (2014). The influence of entrepreneurial learning in new firms' performance: a study in Costa Rica. *Innovar*, 24(SPE), 129-140.

- Mamede, M. D. B., & Moreira, M. Z. (2005). Perfil de competências empreendedoras dos investidores portugueses e brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. *Anais do Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 29. Brasília.
- Man, T. (2012). Developing a behaviour centred model of entrepreneurial learning. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 549-566.
- Man, T. W. Y., & Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8(3), 235-254.
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142.
- Marques, D. H. F., de Souza, N. R. M., & Rezaei, S. (2021). Female Entrepreneurship à Brasileira: Entrepreneurship by Choice or Entrepreneurship by Force?. In *The Emerald Handbook of women and entrepreneurship in developing economies*, 191-211. Emerald Publishing Limited.
- Meneghetti, M. R., & Piacentini, R. V. (2021). A formação de competências empreendedoras aos profissionais de arquitetura. *Perspectivas em gestão & conhecimento*, 11(3), 177-195.
- Merriam, S. B., & Caffarella, R. S. (1999). *Learning in adulthood: a comprehensive guide* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Muhammad, S., Kong, X., Saqib, S. E., & Beutell, N. J. (2021). Entrepreneurial income and wellbeing: women's informal entrepreneurship in a developing context. *Sustainability*, 13(18), 10262.
- Muhe, A., & Tawe, A. (2016). The effect of the entrepreneurial learning design on students' entrepreneurial competence in vocational high schools in Makassar. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(9), 3147-3159.
- Mustapha, W. N. W., Al Mamun, A., Mansori, S., & Balasubramaniam, S. (2020). Effect of entrepreneurial competencies on micro-enterprises income and assets in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(3), 249-261.
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: a purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in development of medical education*, 14(3).
- Ogundana, O. M., Simba, A., Dana, L. P., & Liguori, E. (2021). Women entrepreneurship in developing economies: a gender-based growth model. *Journal of Small Business Management*, 59(sup1), S42-S72.
- Organização Internacional do Trabalho (OIT). (2023). *Estadísticas de la economía informal*. Recuperado em 13 de janeiro de 2023: [https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS\\_891011/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS_891011/lang--es/index.htm)
- Pardini, D. J., Brandão, M. M., & Souki, G. Q. (2008). Competências empreendedoras e sistema de relações sociais: a dinâmica dos construtos na decisão de empreender nos serviços de fisioterapia. *Revista de Negócios*, 13(1), 28-44.
- Park, C., Oh, C. H., & Kasim, A. (2017). Market challenges, learning and customer orientation, and innovativeness in IJVs. *International Marketing Review*, 34(6), 945-967.

- Perrenoud, P. (1999). *Construindo as competências desde a escola*. Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Pittaway, L., & Thorpe, R. (2012). A framework for entrepreneurial learning: a tribute to Jason Cope. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(9-10), 837-859.
- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 399-424.
- Rae, D. (2005). Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 323-335.
- Rae, D., & Wang, C. (Eds.). (2015). *Entrepreneurial learning: new perspectives in research, education and practice*. Routledge.
- Rodrigues, A. S. M., Gaspar, L. C. S., Rodrigues, D. R., & Afonso, H. C. A. (2021). Fatores críticos relacionados ao empreendedorismo feminino. *Espacio Abierto*, 30(1), 75-96.
- Rodrigues, C. O., Lopes, M. L. B., & dos Santos, M. A. S. (2022). Empreendedorismo feminino e agricultura: uma revisão sistemática da literatura. *Research, Society and Development*, 11(3), e42111326741-e42111326741.
- Rugina, S. (2019). Female entrepreneurship in the Baltics: formal and informal context. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. Emerald.
- Rus-Casas, C., Eliche-Quesada, D., Aguilar-Peña, J. D., Jiménez-Castillo, G., & La Rubia, M. D. (2020). The impact of the entrepreneurship promotion programs and the social networks on the sustainability entrepreneurial motivation of engineering students. *Sustainability*, 12(12), 4935.
- Şeşen, H., & Pruet, M. (2014). The impact of education, economy and culture on entrepreneurial motives, barriers and intentions: a comparative study of the United States and Turkey. *The Journal of Entrepreneurship*, 23(2), 231-261.
- Silva, R. M. da. (2008). *Aprendizagem e competências de gestores da Superintendência Regional do Nordeste da Infraero* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brasil.
- Silva, V. O., Tolentino, R. D. S., de Lima, J. B., Rezende, J. D. C. V., & de Oliveira Callegaro, E. A. (2023). An overview of entrepreneurial competencies in Brazil: a study based on publications in academic events: Uma visão geral sobre competências empreendedoras no Brasil: um estudo pautado nas publicações em eventos acadêmicos. *Concilium*, 23(22), 187-211.
- Tehseen, S., Ahmed, F. U., Qureshi, Z. H., Uddin, M. J., & Ramayah, T. (2019). Entrepreneurial competencies and SMEs' growth: the mediating role of network competence. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(1), 2-29.
- Teixeira, C. M., da Silva, A. F., de Sousa, F. N. T., & de Lavor, N. B. (2021). Empreendedorismo feminino. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 6(3), 151-171.
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative research methods: collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons.
- Tuominen, S., Reijonen, H., Nagy, G., Buratti, A., & Laukkanen, T. (2022). Customer-centric strategy driving innovativeness and business growth in international markets. *International marketing review*.

Vasconcelos, R. C. R. (2014). *Os vínculos entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências de mulheres-empendedoras*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Paraíba.

Wang, C. L., & Chugh, H. (2014). Entrepreneurial learning: past research and future challenges. *International journal of management reviews*, 16(1), 24-61.

Welsh, D. H., Memili, E., Kaciak, E., & Al Sadoon, A. (2014). Saudi women entrepreneurs: A growing economic segment. *Journal of Business Research*, 67(5), 758-762.