



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGreste
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO, INOVAÇÃO E CONSUMO

JULIANA COSTA XAVIER DE MORAIS

**O COMPORTAMENTO DAS EMPRESÁRIAS À LUZ DAS COMPETÊNCIAS
EMPREENDEDORAS EM CENÁRIOS DE CRISE: UM ESTUDO NO AGRESTE
PERNAMBUCANO**

Caruaru-PE
2025

JULIANA COSTA XAVIER DE MORAIS

**O COMPORTAMENTO DAS EMPRESÁRIAS À LUZ DAS COMPETÊNCIAS
EMPREENDEDORAS EM CENÁRIOS DE CRISE: UM ESTUDO NO AGreste
PERNAMBUCANO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Linha de Pesquisa 1: Inovação e Cultura na Gestão dos Negócios Locais

Orientador e Coordenador: Prof.º Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes

Caruaru-PE
2025

Catalogação de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Moraes, Juliana Costa Xavier de.

O comportamento das empresárias à luz das competências empreendedoras em cenários de crise: um estudo no Agreste pernambucano / Juliana Costa Xavier de Moraes. - Recife, 2025.
96f.: il.

Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo - PPGIC, 2025.

Orientação: Nelson da Cruz Monteiro Fernandes.

1. Empreendedorismo feminino; 2. Competências empreendedoras;
3. Estratégias de enfrentamento; 4. Crise; 5. Agreste pernambucano. I. Fernandes, Nelson da Cruz Monteiro. II. Título.

JULIANA COSTA XAVIER DE MORAIS

**O COMPORTAMENTO DAS EMPRESÁRIAS À LUZ DAS COMPETÊNCIAS
EMPREENDEDORAS EM CENÁRIOS DE CRISE: UM ESTUDO NO AGreste
PERNAMBUCANO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Gestão,
Inovação e Consumo, da Universidade Federal
de Pernambuco, como requisito para a obtenção
do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: _____ / _____ / _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^o Nelson da Cruz Monteiro Fernandes (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Jaqueline Guimarães Santos (Examinadora Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Adriana Tenório Cordeiro (Examinadora Interna)
Universidade de Pernambuco

Dedico esse trabalho a todas as mulheres empreendedoras que lutam por seus sonhos, servindo de inspiração para este estudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à **Universidade Federal de Pernambuco**, em especial ao **Centro Acadêmico do Agreste**, e ao **Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo**, pelo ambiente acadêmico estimulante e pela oportunidade de formação. Registro meu profundo agradecimento a todos os **professores e funcionários do programa**, cuja dedicação, conhecimento e suporte foram essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Em especial, agradeço aos professores doutores com os quais tive o imenso privilégio e prazer de ser aluna direta em sala de aula: **José Lindenberg Julião Xavier Filho, Elielson Oliveira Damascena, Cristiane Salomé Ribeiro Costa e Denise Clementino de Souza**. Cada um deles contribuiu de maneira significativa para a minha formação, por meio das disciplinas ministradas, estimulando o aprendizado, a reflexão crítica e oferecendo subsídios valiosos para a condução desta pesquisa.

Ao meu orientador, professor direto em sala de aula e atual coordenador do programa, **Prof. Drº. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes**, agradeço pela orientação competente, paciência e pelas valiosas contribuições acadêmicas e metodológicas que enriqueceram profundamente este trabalho. Seu compromisso, incentivo constante e clareza nos direcionamentos foram fundamentais para a construção desta dissertação, tornando o processo de pesquisa mais consistente, produtivo e inspirador.

Às professoras doutoras das bancas examinadoras de qualificação e de defesa da dissertação, **Jaqueleine Guimarães Santos e Adriana Tenório Cordeiro**, agradeço pelo tempo dedicado, atenção às minúcias do estudo e pelas importantes observações e sugestões que contribuíram para aprimorar a qualidade e a consistência deste trabalho. Sou grata pelo rigor acadêmico e pelo incentivo à reflexão crítica, que foram determinantes para o amadurecimento desta pesquisa.

Um agradecimento bastante especial à minha professora de graduação e também integrante da banca examinadora, já citada anteriormente, **Prof.ª Drª. Adriana Tenório Cordeiro**, que me auxiliou de maneira fundamental na elaboração do pré-projeto e no processo de ingresso no programa. Seu apoio, orientação e incentivo foram essenciais para que eu pudesse dar os primeiros passos rumo a esta trajetória acadêmica. Sou profundamente grata pelo aprendizado compartilhado, pela paciência e pelo cuidado com que conduziu cada orientação, transmitindo segurança, confiança e motivação para enfrentar os desafios iniciais da pesquisa. O carinho e a atenção dedicados ao meu desenvolvimento acadêmico deixaram marcas duradouras, tornando esta conquista ainda mais significativa.

Registro meus sinceros agradecimentos à **CAPES** pelo apoio financeiro, fundamental para a realização desta pesquisa. Esse incentivo foi decisivo não apenas para a finalização deste estudo, mas também para o início e conclusão do curso de mestrado.

Agradeço às **empresárias do Polo de Confecções do Agreste pernambucano**, que gentilmente compartilharam suas experiências, desafios e estratégias de gestão, contribuindo de maneira fundamental para o desenvolvimento deste estudo. A generosidade com que disponibilizaram seu tempo e conhecimento possibilitou a coleta de dados ricos e significativos, permitindo uma análise mais aprofundada e realista da realidade empreendedora da região.

Aos meus **colegas que compõem a sexta turma do referido programa**, agradeço pelo companheirismo, pelas discussões produtivas e pela amizade construída ao longo do curso. A convivência com cada um proporcionou momentos de aprendizado compartilhado, incentivo mútuo e suporte em diferentes etapas da pesquisa. As trocas de ideias, experiências e perspectivas enriqueceram meu desenvolvimento acadêmico e pessoal, tornando a jornada no programa mais significativa e inspiradora.

À minha **família**, pelo amor incondicional e pelo apoio em todas as etapas desta trajetória. Agradeço, em especial, à minha mãe, **Rosicleide Machado Costa**, e ao meu filho, **Miguel Costa Xavier de Moraes Silva**, por estarem sempre presentes nos momentos mais críticos enfrentados durante a minha formação, oferecendo suporte emocional, compreensão e incentivo constantes. A presença e o carinho de vocês foram fundamentais para que eu pudesse superar desafios e seguir firme nesta caminhada acadêmica.

E, finalmente, a **Deus**, por me conceder força, sabedoria e serenidade ao longo de cada etapa deste caminho.

"A adversidade desperta talentos que em tempos de prosperidade teriam permanecido adormecidos." – Horácio

RESUMO

O empreendedorismo feminino desempenha papel fundamental no desenvolvimento econômico e social, especialmente em contextos de crise que acentuam os desafios estruturais e desigualdades de gênero. Este estudo, de natureza qualitativa e caráter descritivo, teve como objetivo analisar de que forma as competências empreendedoras desenvolvidas por oito mulheres empresárias do polo de confecções do Agreste Pernambucano influenciam suas estratégias de enfrentamento em cenários de instabilidade. Os resultados indicaram que as empreendedoras mobilizam diferentes competências comportamentais, de forma articulada, adotando estratégias de inovação, adaptação e fortalecimento da gestão financeira para sustentar seus negócios diante da crise. Os achados evidenciaram o caráter híbrido do empreendedorismo feminino local, moldado pela interação entre fatores individuais e sociais, em linha com a literatura de empreendedorismo e inovação. Foi identificado lacunas no domínio de competências digitais e dificuldades na conciliação entre vida profissional e familiar, desafios reconhecidos na literatura que versa sobre mulheres empreendedoras. Conclui-se que, embora as empreendedoras demonstrem elevada capacidade de superação, persistem barreiras estruturais e culturais que requerem maior atenção em políticas públicas e em investigações futuras voltadas ao fortalecimento do empreendedorismo feminino. Este estudo amplia a literatura de empreendedorismo ao evidenciar o papel das competências comportamentais na resiliência empresarial feminina em crises, e oferece subsídios práticos para iniciativas de capacitação e políticas de apoio às empreendedoras.

Palavras-chave: Empreendedorismo feminino; competências empreendedoras; estratégias de enfrentamento; crise; Agreste Pernambucano.

ABSTRACT

Women's entrepreneurship plays a fundamental role in economic and social development, especially in crisis contexts that accentuate structural challenges and gender inequalities. This qualitative and descriptive study aimed to analyze how the entrepreneurial skills developed by eight women entrepreneurs in the garment manufacturing hub of Agreste Pernambucano influence their coping strategies in unstable scenarios. The results indicated that the entrepreneurs mobilize different behavioral skills in an articulated way, adopting strategies of innovation, adaptation, and strengthening of financial management to sustain their businesses in the face of the crisis. The findings highlighted the hybrid nature of local female entrepreneurship, shaped by the interaction between individual and social factors, in line with the literature on entrepreneurship and innovation. Gaps in digital skills and difficulties in reconciling work and family life were identified, challenges recognized in the literature on women entrepreneurs. It is concluded that, although female entrepreneurs demonstrate a high capacity for overcoming obstacles, structural and cultural barriers persist that require greater attention in public policies and future research aimed at strengthening female entrepreneurship. This study expands the entrepreneurship literature by highlighting the role of behavioral competencies in female business resilience during crises, and offers practical support for training initiatives and policies to support female entrepreneurs.

Keywords: Female entrepreneurship; entrepreneurial skills; coping strategies; crisis; Pernambuco's Agreste region.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de empreendedorismo e empreendedor.....	24
Quadro 2 – As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos.....	26
Quadro 3 – Dimensões estratégicas destacadas nos estudos relacionados aos desafios presentes no empreendedorismo feminino	33
Quadro 4 – Relação das entrevistadas	38
Quadro 5 – Relacionamento entre objetivos e estrutura da pesquisa	41
Quadro 6 – Categorias de Análise Temática	43
Quadro 7 – Técnicas de Validade e Confiabilidade da Pesquisa	44
Quadro 8 – A influência das competências nas ações estratégicas	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização do problema de pesquisa.....	13
1.2 Objetivo Geral e específicos.....	19
1.3 Originalidade e contribuição do projeto	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 A noção das competências empreendedoras na perspectiva comportamental	22
2.2 Entendendo a emergência da temática das competências empreendedoras	24
2.3 Competências como habilidades que auxiliam as mulheres nas suas atividades empreendedoras	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 Caracterização do Estudo	36
3.2 Descrição do Lócus e Participantes de Pesquisa	36
3.3 Corpus de pesquisa	39
3.4 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados.....	39
3.5 Tratamento e Análise dos Dados	42
3.6 Validade e Confiabilidade da Pesquisa	44
3.7 Aspectos Éticos da Pesquisa.....	45
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	46
4.1 As principais competências empreendedoras demonstradas pelas empresárias.....	46
4.2 Estratégias adotadas pelas empresárias para enfrentar situações de crise	62
4.3 As competências empreendedoras e a sua influência no desenvolvimento de estratégias de enfrentamento a cenários crise	69
4.4 Achados da pesquisa.....	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE A – PERFIL DA PESQUISADORA	93
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	94
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	95

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema de pesquisa

Do ponto de vista socioeconômico, o Agreste se destaca pelo dinamismo produtivo no setor de confecções e moda, concentrado especialmente no Polo de Confecções do Agreste, o segundo maior do Brasil. Este polo emprega milhares de pessoas, muitas delas inseridas na informalidade ou em micro e pequenas empresas familiares (Azevedo, 2021). A economia local também é marcada pela força do comércio, do setor de serviços e da agroindústria, que sustentam boa parte da renda da população (Mesquita, nd).

Culturalmente, o Agreste é rico em manifestações tradicionais e possui forte identidade regional. Festividades como o São João de Caruaru movimentam significativamente a economia local e reforçam a criatividade empreendedora dos moradores (Prefeitura de Caruaru, 2023). No que se refere ao ambiente empresarial, a região apresenta um ecossistema empreendedor em crescimento, com o apoio de instituições como o Sebrae, as associações comerciais e o poder público. Iniciativas voltadas para capacitação, acesso ao crédito e inovação têm contribuído para o fortalecimento de pequenos negócios e a ação empreendedora (Sebrae, 2022).

Contudo, a prática empreendedora no Agreste pernambucano, especialmente entre as mulheres, configura-se como uma estratégia de enfrentamento diante de adversidades estruturais, como o desemprego persistente, a baixa escolaridade e a escassez de oportunidades formais de trabalho. Essa realidade é agravada pelas características regionais, marcadas por elevados índices de informalidade (Azevedo, 2021), baixa capitalização das empresas e forte dependência de feiras e mercados presenciais como principais canais de comercialização.

O ambiente cultural da região ainda impõe barreiras significativas ao empreendedorismo feminino, fortemente marcado pelo conservadorismo, mandonismo, machismo e várias formas de patriarcado (Ferreira *et al.* 2022). Essa realidade limita o acesso das mulheres a recursos essenciais, como crédito e redes de contato, fundamentais para o fortalecimento e a expansão dos negócios. Nesse contexto, o empreendedorismo feminino muitas vezes emerge mais como uma alternativa de sobrevivência diante da escassez de empregos formais do que como uma escolha estratégica de carreira (Azevedo, 2021). Como resultado, muitas mulheres iniciam suas atividades empreendedoras sem o devido acesso a capacitação, planejamento ou suporte institucional, o que amplia sua vulnerabilidade tanto do ponto de vista financeiro quanto operacional.

A análise das características dessas mulheres que atuam em cenários de informalidade (Azevedo, 2021) e precariedade, evidencia um ambiente marcado por pressões intensas e desafios estruturais, dentre eles estão a instabilidade financeira, a baixa proteção social e a sobreposição de responsabilidades profissionais e domésticas. As empreendedoras também são pressionadas a inovar e adaptar seus negócios rapidamente para atender às mudanças no mercado, muitas vezes sem suporte adequado (GEM, 2020). A combinação de desafios financeiros, carga de trabalho e incerteza sobre o futuro gera altos níveis de estresse e esgotamento emocional entre mulheres (Evans, Lindauer & Farrell, 2020).

Em resposta a esse panorama, a cidade de Caruaru possui várias iniciativas que visam fomentar o empreendedorismo feminino local de maneira estruturada. Esses esforços, promovidos por diversas instâncias governamentais e privadas, buscam incentivar o desenvolvimento de habilidades e competências empreendedoras.

O MUDE – Mulheres Dinâmicas e Empreendedoras – é uma iniciativa promovida pela Associação Comercial e Empresarial de Caruaru (ACIC). O MUDE tem como objetivo incentivar a expansão de mulheres empreendedoras na região do Agreste Pernambucano. É uma rede de relacionamentos criada para que as mulheres fortaleçam suas habilidades, expandam seus horizontes, criem parcerias e troquem experiências. É um movimento que não apenas beneficia as mulheres empreendedoras individualmente, mas também contribui para o crescimento econômico local (Miranda, 2023).

Outra iniciativa é o programa de equidade de gênero do Porto Digital, que funciona também em Caruaru por meio do Armazém da criatividade - o MINAs – Mulheres, Inovação, Negócios e Artes. O programa tem como objetivo impulsionar a entrada e permanência de mulheres empreendedoras, profissionais e pesquisadoras no Ecossistema de Inovação de Pernambuco (Araújo, 2023).

O programa DELAS – Desenvolvendo Empreendedoras & Líderes Apaixonadas pelo Sucesso, uma iniciativa do Sebrae que busca incentivar, apoiar e fortalecer a cultura empreendedora entre as mulheres. O programa oferece uma série de ações voltadas para o desenvolvimento de competências, comportamentos e habilidades essenciais ao sucesso empresarial. Seu principal objetivo é aumentar a probabilidade de êxito de ideias e negócios liderados por mulheres, proporcionando capacitação, *networking* e acesso a ferramentas estratégicas que impulsionam o crescimento sustentável dos empreendimentos femininos. (Sebrae, 2023).

Esses programas reconhecem o ambiente culturalmente desafiador enfrentado pelas mulheres empreendedoras do segmento de confecções no Agreste pernambucano. Trata-se de um contexto marcado por barreiras econômicas, sociais e estruturais, já discutidas anteriormente, que impactam diretamente suas oportunidades de crescimento, consolidação e sustentabilidade dos negócios. Ao considerar essas adversidades, as iniciativas buscam oferecer suporte estratégico e fortalecer as competências dessas mulheres, ampliando suas chances de sucesso no ecossistema empreendedor local.

Esse cenário adverso fica mais evidente em tempos de crise, quando é comum que sentimentos como insegurança, medo e desânimo tomem conta, especialmente no que diz respeito à gestão de negócios. No entanto, esses momentos também podem abrir caminho para transformações significativas, impulsionadas por atitudes criativas e inovadoras que despertam o espírito empreendedor. Historicamente, períodos de instabilidade econômica têm servido como terreno fértil para o surgimento de grandes empreendedores — pessoas que, diante das adversidades, conseguem enxergar oportunidades e dar início a negócios promissores (Fialho, Wagner, Nunes & Gai, 2018).

Para Degen, (2009, p.127), “A crise pode ser definida como uma situação que desafie o sistema de forma antinatural, a quebra de um paradigma.” Cenários de crise têm impactos profundos sobre os negócios. Esses momentos desafiadores afetam diversos aspectos do ambiente empresarial e exigem a mobilização de estratégias específicas para adaptação e sobrevivência.

As crises contemporâneas têm assumido múltiplas dimensões, afetando de maneira interligada os campos econômico, sanitário e mercadológico. A instabilidade financeira global, as transformações tecnológicas, os desequilíbrios ambientais e os conflitos geopolíticos compõem um cenário complexo que desafia continuamente empresas, governos e a sociedade civil (Magnago, 2023).

No campo econômico, observam-se oscilações nos índices de crescimento, aumento do desemprego, inflação e desigualdade social, agravados por choques externos, como guerras ou colapsos financeiros. Já no âmbito de mercado, mudanças abruptas nos padrões de consumo, o avanço da digitalização e a aceleração da inovação tecnológica têm exigido das empresas uma capacidade constante de adaptação. Sanitariamente, o mundo tem enfrentado o aumento da incidência de doenças infecciosas, como evidenciado pela pandemia da COVID-19, que expôs fragilidades nos sistemas de saúde e impactou diretamente a vida social e econômica em escala global (Fiocruz, 2023).

A pandemia da COVID-19, em especial, representou uma inflexão histórica. Ela acelerou transformações na gestão empresarial, exigindo respostas rápidas e flexíveis das organizações após o encerramento das suas operações (Stachewski, 2020). A digitalização de processos e a adoção de novos modelos de trabalho (como o remoto e o híbrido), passaram a ser questões centrais na gestão empresarial (Oliveira, 2021). Nesse contexto, a resiliência organizacional e a capacidade de inovação tornaram-se diferenciais cruciais para a sustentabilidade dos negócios. Assim, compreender as múltiplas faces das crises contemporâneas — e, especialmente, os aprendizados oriundos do cenário pandêmico — é fundamental para o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento.

A partir das repercussões da pandemia sobre os negócios, em múltiplas localidades, a digitalização crescente de processos, serviços e negócios também impactou o cotidiano empreendedor feminino. A mulher empreendedora precisou se preparar para lidar com um trabalho cada vez mais complexo e informatizado, requerendo da mesma um conjunto de competências para adequar seu negócio às variáveis micro e macro ambientais, bem como enfrentar os desafios da conciliação entre a vida pessoal e profissional. Aspectos culturais que obstruem a adoção de tecnologias digitais foram desafiados pela pandemia. As relações de trabalho foram mudadas, ressignificando o conceito de presença, pois novas alternativas de interações surgiram no ambiente tecnológico, impactando diretamente na cultura organizacional (Hastenreiter Filho & Tellechea, 2020).

Segundo Craig e Churchill (2021), o fechamento de escolas e creches durante a pandemia transferiu grande parte do cuidado com crianças e familiares para as mulheres, exacerbando a carga de trabalho doméstico e dificultando a conciliação com atividades profissionais. Kabeer, Razavi e Rodgers (2021), ressaltaram que pequenos negócios liderados por mulheres tiveram maior dificuldade em acessar crédito e financiamento durante esse período de crise, agravando as disparidades estruturais já existentes.

Contudo, a ação empreendedora feminina cresceu substancialmente conforme mostra recente pesquisa do Sebrae, feita com base em dados do censo do IBGE 2022. De acordo com a pesquisa, o número de mulheres empreendedoras vem crescendo no Brasil e chegou a uma marca histórica: no terceiro trimestre de 2022, havia 10,3 milhões de mulheres donas de negócios no país, o equivalente a mais de 34% dos empreendedores (Sebrae, 2023).

No perfil profissional do LinkedIn a parcela de mulheres brasileiras que empreenderam, trocando seu cargo pelo de ‘fundadora’, cresceu 41% entre 2019 e 2020, contra uma alta de 22% entre os homens. A demissão em massa ocasionada pela crise sanitária foi apontada como

um dos principais fatores que impulsionaram essa alta (Stachewski & Freitas, 2022). Observa-se, ainda, que as mulheres trabalhadoras foram as mais impactadas negativamente durante a crise. Muitas delas foram demitidas ou precisaram pedir demissão para cuidar dos filhos ou de parentes com comorbidades desde o início da pandemia, e outras tiveram seus salários reduzidos (Aragão, 2020).

Além dessas dificuldades, as transformações tecnológicas recentes agravam os cenários de crise, introduzindo novas lógicas de trabalho, digitalização acelerada e adoção de modelos híbridos ou remotos. Apesar de inicialmente parecer uma solução viável para conciliar trabalho e vida pessoal, essas transições trouxeram novos desafios. Barbosa e Costa (2020) enfatizam que as mulheres, em especial, enfrentam barreiras significativas, como a falta de infraestrutura adequada em casa, dificuldades em manter a produtividade devido às interrupções constantes.

No ambiente virtual, as interações têm sido mediadas por tecnologias que nem sempre contemplam as especificidades das mulheres, como horários flexíveis e ferramentas de apoio ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, a sobrecarga mental gerada pela necessidade de atender múltiplas demandas intensifica problemas de saúde mental, incluindo ansiedade e esgotamento (Silva & Santos, 2021).

Estudos no campo disciplinar da Sociologia destacam, ainda, que essas transformações não apenas revelam as barreiras estruturais enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho, mas também reforçaram padrões tradicionais de desigualdade. O impacto foi particularmente severo para mulheres em ocupações precárias, com menores níveis de escolaridade e chefes de família, que enfrentaram uma vulnerabilidade ainda maior (Cacciamali & Batista, 2021).

Esses desafios refletem não apenas os efeitos imediatos da crise, mas também a amplificação de desigualdades estruturais que afetam as mulheres de maneira desproporcional. Para lidar com essas condições desfavoráveis, as mulheres são pressionadas a investir no desenvolvimento de competências empreendedoras que lhes permitam resiliência e autonomia (Danyalgil Jr., Brito, & Almeida, 2020).

Assim, para mitigar este impacto, as competências empreendedoras têm sido apresentadas como um possível recurso conceitual e pragmático para compreender a aprimorar o comportamento das mulheres de negócio. Danyalgil Jr. *et al.* (2020), apontam que as competências empreendedoras englobam um conjunto de características psicológicas, habilidades e formas de sapiência que podem contribuir para o sucesso e a eficácia do empreendedor.

Entretanto, a forma como essas competências são desenvolvidas e aplicadas pode variar de acordo com o contexto e as condições específicas enfrentadas pelas empreendedoras, que agora parecem se lançar num empreendedorismo de necessidade que emerge, nesse cenário, como uma resposta direta à instabilidade financeira, à baixa proteção social e à sobreposição de responsabilidades profissionais e domésticas (Dencker et. al., 2021). Além das competências apontadas por Man e Lau (2000), que incluem oportunidade, relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento, Mello *et al.* (2006), destacam a competência de equilíbrio trabalho/vida pessoal, enquanto Danyalgil Jr. *et al.* (2020), ressaltam a competência tecnológica.

No entanto, vale salientar que as competências empreendedoras podem, em alguns casos, refletir ou até amplificar as mazelas e tensões que buscam resolver, principalmente quando as condições para o desenvolvimento dessas competências não são adequadas ou quando são aplicadas de maneira superficial (Campos & Oliveira, 2012).

Por exemplo, em contextos de crise, as competências empreendedoras podem exigir uma resiliência excessiva diante de um cenário já vulnerável, criando uma pressão adicional. Isso ocorre porque muitas dessas competências, como o "comprometimento" ou o "equilíbrio entre trabalho e vida pessoal", podem entrar em conflito com as realidades de sobrecarga de trabalho e falta de suporte estrutural, como políticas públicas de apoio à mulher empreendedora (Silva, 2010). Portanto, é importante que o estudo dessas competências seja acompanhado de uma análise crítica do contexto local e das barreiras que existem, para que as contribuições deste estudo não repliquem as mesmas injustiças e desigualdades que tentam mitigar.

Desse modo, em cenários de crise, como recessões econômicas, instabilidades políticas ou eventos globais inesperados — a exemplo da pandemia da Covid-19 —, as competências empreendedoras podem se tornar relevantes para a sobrevivência e adaptação dos negócios, se incorporados de forma crítica e reflexiva. Essas competências podem favorecer tanto a continuidade das atividades empresariais, como também impulsionam a criação de soluções criativas, a reorganização de processos e o reposicionamento no mercado. Assim, o desenvolvimento contínuo dessas habilidades pode se tornar um diferencial competitivo essencial para empreendedoras que desejam não apenas resistir, mas crescer em meio às turbulências econômicas e sociais. Esse contexto reforça a importância do tema e conecta as competências empreendedoras com as condições de trabalho enfrentadas, proporcionando uma base conceitual coerente para a análise do cenário estudado.

Assim, considerando o aumento do empreendedorismo feminino, as novas lógicas de trabalho em cenários de crise e os desafios que repercutem sobre o cotidiano de mulheres no contexto produtivo local, levanta-se uma questão crítica: Como as competências empreendedoras de mulheres empresárias do polo de confecções do Agreste pernambucano influenciam suas estratégias de enfrentamento a cenários de crise?

1.2 Objetivo Geral e específicos

Geral:

Analisar de que forma as competências empreendedoras desenvolvidas por mulheres empresárias do polo de confecções do Agreste pernambucano influenciam suas estratégias de enfrentamento a cenários de crise.

Específicos:

- ✓ Identificar as principais competências empreendedoras demonstradas por empresárias atuantes no polo de confecções do Agreste Pernambucano.
- ✓ Descrever as estratégias adotadas por essas empreendedoras para enfrentar situações de crise.
- ✓ Evidenciar de que forma as competências empreendedoras influenciam no desenvolvimento de estratégias de enfrentamento a cenários de crise.

1.3 Originalidade e contribuição do projeto

Na literatura, ao longo dos últimos 30 anos, percebe-se que muitos estudos foram desenvolvidos e aperfeiçoados acerca do processo de empreender, do indivíduo empreendedor e das características e competências empreendedoras, mas somente há poucos anos o fator gênero (feminino) tem sido mais abordado em pesquisas e estudos mais específicos quanto ao empreendedorismo (Jones & Smith, 2020).

Além disso, situações excepcionais, como períodos de crise, intensificam o impacto sobre o empreendedorismo feminino, criando uma dinâmica única onde desafios e oportunidades se entrelaçam, delineando as particularidades do processo empreendedor (Kirkwood & Kolvereid, 2017). A aceleração da transformação digital tem sido uma das maiores mudanças, impulsionando a adoção de novas tecnologias e a digitalização de processos em diversas áreas. Ao mesmo tempo, a incerteza econômica se manifesta na volatilidade dos mercados, nas mudanças nos padrões de consumo e nas novas dinâmicas de trabalho.

Além disso, a reconfiguração do mercado durante cenários de crise amplia a demanda por setores específicos, como tecnologia, saúde e serviços digitais. Por outro lado, áreas como atendimento ao cliente e serviços presenciais sofrem retração. As mudanças no mercado de trabalho favorecem trabalhadores mais qualificados, enquanto aqueles com menor acesso à educação enfrentam desafios adicionais, como aventurar no empreendedorismo por necessidade.

Assim, empreendedoras, especialmente aquelas em segmentos que sofreram transformações rápidas, precisaram se adaptar a novas demandas de consumidores, responder a mudanças no mercado e inovar em tempo recorde. Esse período destacou a importância de competências como a agilidade na identificação de oportunidades, a flexibilidade para redesenhar modelos de negócio e a assertividade na tomada de decisões críticas. Assim, muitos desses profissionais tiveram que acoplar elementos de resiliência para superar os desafios intensificados pelos momentos de crise e para sustentar o crescimento e a competitividade de seus negócios num cenário de incertezas e mudanças constantes (Silva, Oliveira, & Paiva, 2022).

Essas observações sublinham a relevância de uma análise aprofundada sobre as competências, especialmente para entender como essas mulheres empreendedoras do Agreste pernambucano ajustaram-se às novas realidades e expectativas do mercado. Isso pode ajudar a traçar um retrato mais claro do empreendedorismo feminino em contextos de crises, reforçando as contribuições e formas de mitigar desafios específicos que marcam sua atuação.

Por ser um tema considerado pouco investigado (Morais & Maciel, 2024), esta pesquisa visa contribuir para a melhor compreensão desse assunto, sobretudo no contexto local, pois o empreendedorismo feminino é uma prática que vem se desenvolvendo fortemente na região do Agreste pernambucano (Silva *et al.*, 2020), sendo evidenciado pelas iniciativas de diversas instâncias na região, citadas anteriormente, que visam o desenvolvimento de programas ligados ao fomento da ação empreendedora feminina local.

Vale salientar que o empreendedorismo feminino possui particularidades que vão além das questões de mercado, envolvendo aspectos sociais, culturais e psicológicos que moldam a jornada de muitas empreendedoras (Silva, Tavares, Jesus & Merlin, 2018). Essa dinâmica cria um campo de pesquisa rico para estudo. Aprofundar esses estudos com um olhar sensível e contextualizado não só enriquece a compreensão acadêmica sobre o tema, mas também pode oferecer insumos teórico-empíricos para políticas públicas e iniciativas de apoio ao

empreendedorismo feminino, que possam promover igualdade de oportunidades e o fortalecimento de suas ações.

Neste sentido, esta pesquisa pode oferecer diversas contribuições. Teoricamente, ela visa preencher uma lacuna na literatura acadêmica no que diz respeito à compreensão do ideal do desenvolvimento das competências empreendedoras no comportamento feminino em contextos de crise (Morais & Maciel, 2024). É possível fornecer uma análise interessante de como as mulheres que atuam no segmento de confecções do Agreste pernambucano - especificamente no município de Caruaru - adaptaram ou desenvolveram novas competências para enfrentar os desafios em tempos de crise, contribuindo com novas perspectivas sobre os esforços de inovação e empreendedorismo em cenários economicamente adversos e culturalmente desafiadores.

Na prática, o estudo também pode servir de base para a formulação de políticas públicas que incentivem a formação e capacitação de mulheres, focando no desenvolvimento de competências empreendedoras direcionadas para aumentar sua sobrevivência no mercado local. Também pode fornecer subsídios para a criação de políticas públicas que deem suporte em áreas como conciliação trabalho-família, acesso às tecnologias e crédito para pequenas empreendedoras, por exemplo.

Socialmente, a pesquisa busca promover o empoderamento feminino na região, ajudando as mulheres a se tornarem mais resilientes e adaptáveis em um mercado de trabalho que está em constante transformação. Esse empoderamento pode passar pelo incentivo à formação de redes de apoio e colaboração, por exemplo, facilitando a troca de experiências e conhecimentos sobre gestão de negócios e superação de desafios comuns, o que pode ser extremamente valioso para o crescimento de seus empreendimentos. Para Santos *et al.* (2023) além da independência econômica, o empoderamento feminino compreende a conquista de capacidades e a reformulação de bases sociais, visando uma inserção equitativa das mulheres em todos os setores da sociedade.

É importante destacar que as contribuições teóricas, práticas e sociais mencionadas acima estão alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 e 8 da Organização das Nações Unidas (ONU). O ODS 5 visa alcançar a igualdade de gênero e empoderar mulheres e meninas, reconhecendo a relevância dessa igualdade em diversas áreas, como educação, saúde, participação política e inserção no mercado de trabalho. Por sua vez, o ODS 8 tem como propósito promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, com foco no emprego pleno e produtivo, além de garantir trabalho decente para todos. Esse objetivo

busca estimular o desenvolvimento econômico de maneira a reduzir desigualdades, assegurar condições de trabalho dignas e bem remuneradas, e fomentar a inovação e a sustentabilidade (ONU, 2015).

Contudo, o desenvolvimento de competências empreendedoras das mulheres em ambientes economicamente adversos e culturalmente desafiadores é um processo complexo que vai além da simples aquisição de habilidades. Para que elas sejam verdadeiramente eficazes são necessários estudos que considerem o contexto mais amplo em que as mulheres estão inseridas, incluindo as desigualdades econômicas, culturais e sociais.

Em síntese, esta seção apresentou a contextualização do Agreste pernambucano, com destaque para o perfil das empresárias da região e os principais desafios que enfrentam em seu cotidiano. Também foram abordadas as crises contemporâneas e seus impactos na gestão dos negócios. Esses impactos sugerem a necessidade do fortalecimento das competências empreendedoras, fundamentais para que as mulheres consigam enfrentar as incertezas e se manter resilientes em um ambiente empresarial marcado por adversidades econômicas e culturais. Por fim, esta seção definiu os objetivos da pesquisa e destacou as contribuições teóricas, práticas e sociais que o estudo almeja oferecer.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A noção das competências empreendedoras na perspectiva comportamental

O desenvolvimento de competências empreendedoras é amplamente influenciado por fatores comportamentais e cognitivos. No entanto, esta seção focou exclusivamente nos fatores comportamentais, buscando explorar como eles influenciam o perfil e o desempenho das mulheres. Os fatores comportamentais são visíveis e se manifestam através das atitudes e das ações, como a capacidade de estabelecer redes de contato, a proatividade e a adaptabilidade. Esses fatores incluem a forma como a empreendedora reage a desafios, lida com incertezas e se relaciona com outros, sendo observáveis em situações de tomada de decisão e gestão cotidiana (Campos & Lima, 2018).

A noção de competências empreendedoras na perspectiva comportamental foca em habilidades, atitudes e comportamentos específicos que diferenciam mulheres bem-sucedidas e impactam suas chances de sucesso. De acordo com essa visão, o comportamento empreendedor é pautado em competências que vão além do conhecimento técnico ou da experiência; ele

engloba características como proatividade, inovação, perseverança e capacidade de assumir riscos (Paiva & Melo, 2015; Khyareh, 2018).

Assim, o desenvolvimento de competências empreendedoras está intrinsecamente ligado ao comportamento, que desempenha um papel crucial como motivador. Esse comportamento pode se manifestar na necessidade de realização pessoal por meio da criação e gestão de um negócio, como um elemento motivacional que ajuda a descrever o comportamento empreendedor e influencia no desenvolvimento de tais competências (Rauch & Frese, 2007).

David McClelland, um dos principais teóricos no estudo das competências, apresentou em sua Teoria das Necessidades, três motivadores fundamentais que influenciam o comportamento humano no trabalho, quais sejam: a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder (McClelland, 1961). Para Dantas (2024) a necessidade de realização, em particular, está intimamente ligada ao desenvolvimento de competências empreendedoras, pois reflete o desejo de alcançar excelência no desenvolvimento dos negócios, superar desafios do processo de abertura de novas empresas e atingir metas significativas. O autor destacou que indivíduos com alta necessidade de realização tendem a buscar autonomia, assumir riscos moderados e se engajar em tarefas desafiadoras que exijam esforço e inovação (McClelland, 1967).

No contexto do empreendedorismo, essas características são essenciais, já que o sucesso depende da capacidade de identificar oportunidades, inovar, planejar estrategicamente e manter resiliência diante das adversidades. Dessa forma, a Teoria das Necessidades reforça a importância de compreender e desenvolver competências voltadas para o empreendedorismo, como meio de promover o desempenho e a sustentabilidade dos negócios, especialmente em cenários desafiadores (McClelland, 1987). Esses comportamentos, como o autoconhecimento, o desenvolvimento da autoestima, confiança nas suas ações, a motivação necessária para superar as situações de crise, encarar as mudanças de frente e o reconhecimento de oportunidades, segundo Man, Lau e Chan (2002) e Machado (2024), podem ensejar o desenvolvimento de tipos diferentes de competências empreendedoras.

Mamede e Moreira (2005) compreendem as competências empreendedoras, sob a perspectiva comportamental, como a capacidade de identificar oportunidades, construir e manter redes de relacionamento, enfrentar situações complexas, gerir recursos de forma eficaz, analisar cenários estratégicos e demonstrar comprometimento com objetivos pessoais e organizacionais. Essa concepção, centrada em comportamentos observáveis e voltada à ação empreendedora, é ampliada em estudos mais recentes que incorporam dimensões

socioemocionais às competências comportamentais. Nesse sentido, Cortellazzo, Bonesso e Gerli (2020) enfatizam que competências como empatia, liderança, resiliência e flexibilidade constituem diferenciais competitivos fundamentais para o empreendedor contemporâneo, sobretudo em contextos marcados por alta incerteza, transformações digitais e exigências crescentes de adaptabilidade. Assim, a perspectiva comportamental das competências empreendedoras evolui para incluir, além das capacidades de gestão e análise estratégica, habilidades emocionais e relacionais que sustentam a atuação empreendedora em ambientes dinâmicos e complexos.

Complementarmente, Rauch e Frese (2007); Campos *et al.* (2017) adotam uma abordagem mais proativa ao definir as competências empreendedoras como traços pessoais fundamentais para o sucesso de um empreendimento, destacando-se entre eles: inovação, proatividade, tolerância ao estresse, autoeficácia, autonomia e lócus de controle interno.

Atualmente, a abordagem comportamental para o estudo das competências enfatiza a importância do comportamento e das ações empreendedoras. Essa perspectiva sugere que a mera posse de competências não é suficiente. Em vez disso, as competências só podem ser demonstradas pelo comportamento e ações de uma pessoa, que correspondem ao dinamismo característico da competitividade (Homem, Lau, & Chan, 2002).

2.2 Entendendo a emergência da temática das competências empreendedoras

De acordo com Filion (1999), o empreendedorismo ainda não pode ser considerado uma ciência, embora seja uma das áreas mais estudadas e com maior produção acadêmica. Não existem padrões ou paradigmas estabelecidos que garantam o sucesso empreendedor. Além disso, o autor argumenta que se trata de um campo heterogêneo, que envolve diversos níveis de análise, e ainda não alcançou o status de teoria universalmente aceita e consolidada. Ao longo da evolução das ideias, diversos pensadores ofereceram definições sobre o conceito de empreendedorismo e o perfil do empreendedor (Quadro 1).

Quadro 1 - Conceitos de empreendedorismo e empreendedor

Pensadores (Precursors)	Ano	Conceito
Say	1800	"O empreendedor é um alocador de recursos financeiros para produzir mais com maior retorno".
Schumpeter	1950	Considera o empreendedor como aquele que corria riscos.
Drucker	1964	"O empreendedor maximiza oportunidades".
Miller	1983	Empreendedorismo e proatividade, inovação e tomada de risco.

Pensadores (Contemporâneos)	Ano	Conceito
Filion	1999	"Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões".
Dornelas	2001	"Os empreendedores são transformadores de ideias em produtos ou serviços, possuem motivação especial em tudo que fazem, querem se destacar, ser reconhecidos, no meio que atuam, querem que suas ideias sejam reproduzidas".
Dolabela	2008	"Empreendedor se dedica a geração de riqueza, transforma conhecimentos em produtos ou serviços, gerando inovações em áreas como marketing, produção, organização, etc.".

Fonte: Fialho, Wagner, Nunes e Gai, 2018, p. 154.

No Brasil, os primeiros trabalhos acadêmicos sobre empreendedorismo surgiram na década de 1980, mas as ações políticas só começaram a se concretizar a partir da segunda metade dessa década. Segundo Dornelas (2003), foi nos anos 1990 que o empreendedorismo começou a ganhar destaque no país, com a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). A instituição foi fundada para oferecer o suporte necessário ao início de novos negócios, abrangendo desde a elaboração de projetos empresariais até a prestação de consultorias e acompanhamento na resolução de desafios enfrentados pelas empresas.

Em se tratando de competência, por algum tempo ela foi frequentemente confundida com o conceito de qualificação, especialmente em um contexto de emprego formal e trabalho industrial. Nesse ambiente, as atividades eram em grande parte previsíveis e amparadas por uma forte base sindical. A ideia de qualificação estava, portanto, focada na preparação de capacidades específicas para lidar com processos que eram ou previstos ou, pelo menos, previsíveis. Nesse cenário, a qualificação se concentrava em formar trabalhadores para desempenharem funções dentro de uma lógica estável e bem estruturada, baseada em um contexto de trabalho padronizado e repetitivo, onde as demandas não mudavam com frequência (Moreira, 2009).

Nos anos 1990, com a intensificação da reestruturação produtiva, o conceito de competência emerge em um novo contexto, marcado por mudanças significativas, como o aumento constante da concorrência, as novas demandas do mercado, o trabalho intermitente e, muitas vezes, informal e a baixa previsibilidade de negócios. Esse período também se caracteriza pela crise das associações sindicais de trabalhadores, enfraquecendo o suporte tradicional ao trabalhador formal. Nesse cenário, a noção de competências passa a focar no desenvolvimento de capacidades adaptáveis, que podem ser mobilizadas em situações pouco previsíveis e incertas. As competências não se limitam mais a processos fixos e lineares, mas

englobam a habilidade de lidar com mudanças rápidas e contextos voláteis (Ruas, Antonello & Boff, 2005).

Assim, a noção de competências atualmente se refere de maneira predominante ao desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente adaptadas em situações com pouca previsibilidade, como demonstra o Quadro 2.

Quadro 2 – As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos

QUALIFICAÇÃO	COMPETÊNCIA
Relativa estabilidade da atividade econômica	Baixa previsibilidade de negócios e atividades
Organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programada	Organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade
Lógica predominante: indústria (padrões)	Lógica predominante: serviços (eventos)
Concorrência localizada	Intensificação e ampliação da abrangência da concorrência
Emprego formal e forte base sindical	Relações de trabalho informais e crise dos sindicatos
Foco no processo	Foco nos resultados
Baixa aprendizagem	Alta aprendizagem

Fonte: Adaptado de Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 5).

Aceitando a perspectiva apresentada, a crise sanitária da COVID 19, por exemplo, trouxe maior aceleração das mudanças no comportamento das empreendedoras que já vinham sendo expostas a cenários de baixa previsibilidade (Veiga *et al.*, 2024). As mudanças abruptas e inesperadas resultaram na emergência de competências específicas como resposta à instabilidade e a capacidade de gestão de crises (Reis, Cruz & Souza, 2022).

A diferença entre competências gerais no contexto do mundo do trabalho e competências voltadas para o sucesso no empreendedorismo está diretamente relacionada ao foco e à aplicação dessas habilidades em ambientes com demandas distintas. As competências gerais podem ser compreendidas como um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes fundamentais para o desempenho eficaz de trabalhadores em organizações formais, independentemente de sua função ou setor de atuação (Filion, 1999). Essas competências são vistas como essenciais para a empregabilidade e o sucesso dentro das empresas, e permitem que os profissionais atuem de maneira eficiente, adaptável e colaborativa dentro de um contexto organizacional (Mitchelmore & Rowley, 2010).

Em se tratando das competências empreendedoras, elas têm sido definidas de formas distintas, porém complementares em sua essência. Man, Lau e Chan (2002), enfatizam que as mesmas são habilidades fundamentais para alcançar o sucesso em seus empreendimentos. Essas

competências não apenas contribuem para o desempenho individual, mas também são cruciais para a eficácia geral do negócio. Mello *et al.* (2006) e Danyalgil Jr. *et al.* (2020), desenvolveram pesquisas que as definem como um conjunto de características psicológicas, habilidades e conhecimentos que ao serem aplicadas em um contexto específico, geram resultados.

Inicialmente, Man e Lau (2000), apontaram seis competências empreendedoras. Posteriormente, Mello *et al.* (2006), identificaram em seus estudos a competência de equilíbrio trabalho/vida pessoal, e Danyalgil Jr. *et al.* (2020), destacaram a competência tecnológica. Levando em consideração estes autores, as competências são categorizadas em oito áreas de comportamento: oportunidade, relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas, comprometimento, equilíbrio trabalho/vida pessoal e tecnológicas.

Segundo Man e Lau (2000), as **Competências de Oportunidade** são consideradas fundamentais para o sucesso empreendedor, pois estão diretamente ligadas à capacidade de perceber e agir sobre possibilidades que o ambiente de negócios oferece. Elas englobam uma combinação de visão estratégica, sensibilidade para mudanças no mercado e habilidades analíticas para transformar tendências emergentes em iniciativas rentáveis.

De acordo com os autores supracitados, o empreendedor que desenvolve essas competências é capaz de identificar lacunas e necessidades não atendidas, antecipar movimentos do mercado e detectar sinais sutis de novas demandas. Isso exige uma postura proativa e a habilidade de coletar, interpretar e utilizar informações de forma eficaz. Além disso, é necessário avaliar o potencial de cada oportunidade em termos de viabilidade econômica, competitividade e alinhamento com seus recursos e capacidades.

Outro aspecto crucial, segundo eles, é o *timing* — a capacidade de agir no momento certo. Nem toda oportunidade se mantém viável indefinidamente; muitas delas têm uma janela de aproveitamento limitada. Portanto, além de reconhecer oportunidades, o empreendedor precisa ter discernimento e agilidade para se posicionar rapidamente, inovar, criar diferenciais e conquistar mercados antes da concorrência (Mitchelmore & Rowley, 2010).

Segundo Bird (2019), as competências de Oportunidade também envolvem: Criatividade para gerar soluções originais e adaptáveis; capacidade de análise de mercado para validar o potencial da ideia; tomada de decisão em ambientes de incerteza; rede de contatos (*networking*) para identificar parcerias estratégicas que podem potencializar a realização das oportunidades; e coragem e iniciativa para assumir riscos calculados. Em relação à aversão ao risco, Khyareh (2018) aponta que empreendedoras no Irã tendem a estabelecer pequenos negócios, financiando-os majoritariamente com recursos próprios ou de seu círculo próximo. A

pesquisa associa essa preferência a um perfil mais cauteloso, que as leva a optar por empreendimentos de menor escala e que exigem um capital inicial reduzido.

Em cenários de crise, onde a dinâmica de consumo, trabalho e tecnologia sofre profundas transformações, as competências de oportunidade tornaram-se ainda mais valiosas. Empreendedoras que souberam identificar rapidamente novas necessidades — como o crescimento do e-commerce, a busca por produtos personalizados ou a valorização do consumo local — conseguiram fortalecer seus negócios e ampliar suas chances de sucesso.

Man e Lau (2000) definem as **Competências de Relacionamento** como a capacidade do empreendedor de estabelecer, desenvolver e manter relações estratégicas que beneficiem o seu negócio. Essas competências são fundamentais para criar redes de contato (*networking*), formar alianças, negociar, atrair clientes, parceiros, fornecedores e até investidores.

Morris *et al.* (2013) enfatizam que para os empreendedores o relacionamento eficaz vai além da simples habilidade de comunicação interpessoal: trata-se de criar valor social por meio das interações. Isso envolve: Construir confiança nas relações profissionais; gerenciar conflitos e manter parcerias produtivas; mobilizar recursos através de redes de contato (capital social); adaptar a comunicação conforme o público-alvo e o contexto; estabelecer e manter redes estratégicas, essenciais para a expansão e consolidação do negócio.

Os autores destacam, ainda, que empreendedores bem-sucedidos não operam isoladamente — eles sabem que o acesso às informações, recursos financeiros, conhecimento técnico e oportunidades de mercado frequentemente vem por meio de suas redes de relacionamento. Portanto, a competência de relacionamento não é apenas um diferencial competitivo, mas um fator de sobrevivência e crescimento dos negócios.

Evidências empíricas recentes reforçam esse papel como diferencial competitivo, como o estudo realizado por Baharudin *et al.* (2021) junto a um conjunto de empreendedoras que mostraram que competências de relacionamento têm efeito positivo e significativo sobre o sucesso do negócio, ao lado das competências de oportunidade, administrativas e comprometimento. Em outras palavras, os elementos de cooperação, confiança, conexão e comunicação com propósito estão diretamente relacionados a resultados superiores.

Em resumo, a competência de relacionamento é vista como a habilidade de: Construir redes sociais eficazes; fomentar alianças e colaborações; negociar de forma eficaz; e manter a reputação positiva no meio empresarial.

As **Competências Conceituais** são parte fundamental do modelo de competências empreendedoras desenvolvido por Man, Lau e Chan (2002). Elas se referem às habilidades

cognitivas que capacitam os empreendedores a identificar problemas, formular ideias inovadoras, planejar estrategicamente e tomar decisões informadas. Em essência, são competências que envolvem pensamento crítico, visão sistêmica, capacidade de análise, síntese e previsão. Segundo eles, as competências conceituais permitem que os empreendedores compreendam melhor o ambiente de negócios, reconhecendo relações complexas entre fatores internos e externos, antecipando tendências e desenvolvendo soluções criativas para desafios organizacionais.

Segundo Morris *et al.* (2013), apontam que essas competências incluem: Capacidade analítica (entender e interpretar dados e situações complexas); Pensamento estratégico (planejar com foco em longo prazo, considerando cenários e tendências); Capacidade de resolução de problemas (identificar causas-raiz de problemas e propor soluções inovadoras); Habilidade de formulação de ideias e conceitos (desenvolver novos produtos, serviços ou abordagens a partir da combinação de informações e *insights*); e Visão de futuro (antecipar mudanças no mercado e adaptar o negócio de forma proativa). Essas capacidades são essenciais para a sustentabilidade e o crescimento de negócios, principalmente em ambientes altamente dinâmicos e incertos, como períodos de crise. Empreendedoras que desenvolvem competências conceituais conseguem se posicionar estrategicamente, inovar com mais facilidade e adaptar seus negócios às exigências de um mercado em constante transformação.

Segundo Man e Lau (2000), **as Competências Administrativas** no contexto empreendedor referem-se à capacidade do indivíduo para gerenciar eficientemente os recursos do seu negócio, realizar atividades organizacionais de forma planejada e garantir a operação diária da empresa. Essas competências são essenciais para assegurar a sustentabilidade e o crescimento da organização.

De forma mais específica, os autores descrevem que as competências administrativas envolvem atividades de Gestão de recursos humanos (capacidade de recrutar, treinar, motivar e reter talentos, além de organizar equipes de forma produtiva); Gestão financeira (habilidade para planejar, controlar e monitorar receitas, despesas, investimentos e fluxo de caixa do negócio); Gestão operacional (competência para coordenar processos de produção, logística, entrega de serviços e controle de qualidade); Gestão de informações (saber coletar, organizar e utilizar informações relevantes para a tomada de decisões estratégicas); e Planejamento e organização (habilidade para estruturar atividades, estabelecer prioridades, metas, cronogramas e acompanhar a execução).

Dornelas (2018), aponta que essas competências são vistas como habilidades práticas que sustentam a operação do negócio, proporcionando uma base sólida para o empreendedor agir estrategicamente no mercado. Diferentemente das competências estratégicas (que focam mais no futuro e na inovação), as competências administrativas são voltadas para a eficiência e eficácia no dia a dia da empresa. Man e Lau (2000) consideram que, sem um bom domínio das competências administrativas, mesmo ideias inovadoras e boas estratégias podem falhar, porque a execução no nível cotidiano é o que garante a continuidade dos negócios.

Segundo Man, Lau e Chan (2002), as **Competências Estratégicas** referem-se à capacidade do empreendedor de formular, implementar e avaliar estratégias eficazes para o crescimento e sustentabilidade do negócio. Essas competências envolvem visão de longo prazo, identificação de oportunidades no ambiente externo, adaptação às mudanças do mercado e tomada de decisões orientadas por objetivos estratégicos. Além disso, incluem a habilidade de alinhar os recursos e capacidades da empresa com as demandas do ambiente competitivo.

Morris *et al.* (2013) enfatizam em seus estudos que essas competências são particularmente importantes em contextos instáveis ou de transformação, em que a capacidade de antecipar tendências e reposicionar o negócio pode ser determinante para sua sobrevivência e sucesso. Referem-se à capacidade de identificar oportunidades e ameaças, e ajustar suas percepções e ações conforme as forças externas. Elas envolvem a habilidade de sintonizar-se com informações diversas e usar esses *insights* para alinhar estratégias organizacionais com o contexto em constante mudança.

As **Competências de Comprometimento** referem-se à dedicação pessoal e ao forte envolvimento que o empreendedor demonstra na condução de seu negócio, mesmo diante de desafios e incertezas. Essa competência é central para a sustentabilidade e o crescimento do empreendimento, pois impulsiona o indivíduo a agir com persistência, disciplina e alto senso de responsabilidade (Man & Lau, 2000).

Mitchelmore e Rowley (2010), apontam que o comprometimento vai além do simples cumprimento de tarefas ou da busca por resultados imediatos: ele é evidenciado pela disposição do empreendedor em fazer sacrifícios pessoais, estabelecer metas claras e trabalhar arduamente para atingi-las. Isso inclui: Persistência em superar obstáculos (continuar tentando, mesmo quando surgem dificuldades inesperadas); Compromisso com a qualidade e a excelência (busca constantemente melhorar produtos, serviços e processos); Foco nos objetivos de longo prazo (não se deixar abater por resultados negativos momentâneos); Responsabilidade pessoal (assumir a liderança e a responsabilidade pelos resultados, sejam eles positivos ou negativos);

e Dedição intensiva (alocar tempo e recursos para garantir o sucesso do empreendimento, mesmo em situações adversas).

No contexto do empreendedorismo feminino, especialmente em cenários desafiadores, as competências de comprometimento tornam-se ainda mais evidentes e necessárias. Elas permitem que as empreendedoras persistam na manutenção e adaptação dos seus negócios, mesmo diante das dificuldades econômicas e das novas demandas do mercado. Assim, o comprometimento se configura como uma competência-chave para o sucesso sustentável de negócios liderados por mulheres, fortalecendo sua resiliência, capacidade de inovação e adaptação às mudanças ambientais.

Mello *et al.* (2006), adicionaram em seus estudos a **Competência de Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal**. Segundo eles, essa competência é fundamental para o equilíbrio pessoal de empreendedores. Essa competência diz respeito à capacidade do indivíduo de administrar de maneira harmônica as exigências profissionais e pessoais, evitando que o excesso de dedicação a uma das esferas comprometa a outra. Para as mulheres empreendedoras, especialmente, essa competência torna-se ainda mais crítica diante da sobreposição de papéis sociais, como gestora do negócio, cuidadora da família e responsável por outras atividades cotidianas.

Jennings e McDougald (2007) enfatizam que o equilíbrio trabalho/vida pessoal envolve estabelecer limites claros, definir prioridades e organizar rotinas que permitam a realização profissional sem negligenciar a saúde, o bem-estar e os relacionamentos interpessoais. Essa competência não apenas contribui para a qualidade de vida do empreendedor, mas também impacta diretamente a produtividade e a sustentabilidade do negócio, uma vez que o desgaste emocional e físico decorrente da falta de equilíbrio pode comprometer a tomada de decisões e a capacidade de inovação.

Além disso, o desenvolvimento dessa competência está ligado à habilidade de delegar tarefas, gerenciar o tempo de forma eficiente e buscar apoio em redes de suporte social e profissional Danyalgil Jr. *et al.* (2020). Para mulheres que atuam em contextos desafiadores, fortalecer essa competência pode ser um diferencial crucial para ajudá-las a lidar com um ambiente marcado por novas demandas de mercado e maior pressão por produtividade e inovação.

Danyalgil Jr. *et al.* (2020), evidenciaram em seus estudos as **Competências Tecnológicas**, que dizem respeito à capacidade do empreendedor de utilizar ferramentas tecnológicas para potencializar seu negócio, tanto na operacionalização quanto na comunicação

e gestão. Essas competências envolvem o uso estratégico de tecnologias digitais — como redes sociais, plataformas de vendas, softwares de gestão e automação — com o objetivo de melhorar o desempenho empresarial, expandir o alcance de mercado e responder rapidamente às mudanças no ambiente de negócios.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014), essas competências são essenciais no contexto atual, especialmente diante da atual aceleração da transformação digital. Empreendedores tecnologicamente preparados conseguem adaptar seus modelos de negócio, criar novos canais de relacionamento com os clientes e inovar em produtos e serviços, sendo mais resilientes e competitivos em um cenário cada vez mais digital e dinâmico.

Vale salientar que as competências empreendedoras não são habilidades inatas e imutáveis, mas sim capacidades que podem ser desenvolvidas e aprimoradas ao longo do tempo. Importante destacar também que esse desenvolvimento pode ocorrer de forma simultânea, uma vez que as competências estão inter-relacionadas e frequentemente se fortalecem mutuamente no contexto da prática empreendedora.

2.3 Competências como habilidades que auxiliam as mulheres nas suas atividades empreendedoras

Carter e Shaw (2007), investigaram como o gênero influencia as decisões de concessão de crédito por parte dos bancos. Utilizando metodologias experimentais e qualitativas, elas analisaram os critérios e processos empregados por gerentes de crédito ao avaliar solicitações de empréstimo de empreendedores masculinos e femininos. Os resultados indicaram que, embora os critérios principais para avaliação fossem semelhantes independentemente do gênero do solicitante, nuances significativas emergiram. Por exemplo, oficiais de crédito frequentemente questionam se as empreendedoras haviam fornecido informações suficientes sobre as oportunidades de negócio, o histórico financeiro da empresa e suas características pessoais gerais. Essas descobertas sugerem que percepções de gênero podem influenciar o processo de avaliação de crédito, destacando barreiras específicas enfrentadas por mulheres no acesso a financiamentos.

As autoras supracitadas destacam, ainda, que os contextos sociais e culturais também desempenham um papel significativo no estabelecimento de barreiras ao empreendedorismo feminino. Entre esses desafios, estão normas de gênero que perpetuam desigualdades, como a expectativa de que as mulheres assumam a maior parte das responsabilidades domésticas e de cuidado. Esses papéis tradicionais limitam o tempo e os recursos disponíveis para a dedicação aos negócios. Além disso, o acesso desigual a redes de contatos e mentoria constituem uma

barreira que restringe as oportunidades de desenvolvimento e crescimento para mulheres empreendedoras. Esses fatores combinados criam um ambiente desafiador que requer resiliência e inovação para que as mulheres possam superar as limitações impostas por esses contextos (Carter & Shaw, 2007).

As múltiplas demandas enfrentadas pelas mulheres no cotidiano — como ser mãe, dona de casa, esposa e, ainda, empreendedora — podem representar um fator significativo de estresse. No entanto, segundo Silveira e Gouvêa (2008) e Khyareh (2018), muitas mulheres percebem o empreendedorismo como uma oportunidade que oferece benefícios importantes, como maior autonomia financeira, flexibilidade de horários, realização pessoal e a satisfação advinda do exercício de uma atividade que valorizam. Inspirados nos estudos de Gartner (1985), Castro (2017) aponta que as pesquisas relacionadas ao empreendedorismo feminino podem ser classificadas em quatro dimensões estratégicas: Individual, Ambiente, Organização e Processo, as quais fazem referência aos desafios enfrentados pelas mulheres durante a gestão da própria empresa.

Quadro 3 – Dimensões estratégicas destacadas nos estudos relacionados aos desafios presentes no empreendedorismo feminino

Dimensão individual	Aborda o aspecto desafiador para as mulheres, as quais se sentem mais capacitadas e motivadas a realizar um empreendimento quando se percebem possuidoras do conhecimento e habilidades necessárias ao negócio.
Dimensão ambiente	Está relacionada aos estudos que destacam as disparidades existentes no campo do empreendedorismo em função do gênero, sendo este um desafio, pois a partir de estereótipos criados socialmente estes dificultam muitas vezes o acesso aos recursos financeiros o que limita de forma intensa o desempenho das empresas constituídas pelas mulheres.
Dimensão organização	Ressalta que as estratégias utilizadas pelas mulheres impactam diretamente no desempenho das organizações, pois para ela é fundamental o relacionamento que possuem com os colaboradores, pois valorizam as relações, além disso, possuem consciência em relação aos custos e benefícios do crescimento da empresa e por esse motivo buscam tomar decisões equilibradas.
Dimensão processo	Nessa dimensão os estudos abordam que no caso das mulheres a constituição de uma empresa não ocorre de forma linear, como comumente, segundo estudos da área, acontece com os homens a partir de ações definidas como: identificação de uma oportunidade de mercado, a definição dos objetivos, a obtenção de recursos, a comercialização de produtos ou serviços e a estruturação da empresa, já as mulheres possuem uma forma própria de interagir nos negócios e durante o processo de constituição da empresa.

Fonte: Castro, (2017, págs. 9 e 10).

A classificação das pesquisas sobre empreendedorismo feminino nessas quatro dimensões estratégicas — individual, ambiente, organização e processo — acaba reforçando o argumento da complexidade dos desafios enfrentados pelas mulheres e a necessidade de, justamente, desenvolver competências específicas para superá-los, como é o caso do setor de

confecções, onde esses desafios se tornam ainda mais evidentes devido às condições estruturais do mercado local, como a limitação de acesso a redes de apoio e ao acúmulo de responsabilidades pessoais e profissionais.

As competências empreendedoras, como as de relacionamento, estratégicas e de equilíbrio trabalho/vida pessoal, emergem, portanto, como elementos-chave para navegar esse cenário (Hisrich, Peters & Shepherd, 2017). Além disso, a digitalização acelerada e as novas formas de organização do trabalho impõem a necessidade de aprimorar as competências tecnológicas e administrativas, exigindo não apenas adaptação contínua, mas também estratégias inovadoras para garantir a sustentabilidade de seus negócios (Schwab, 2016).

Assim, é razoável dizer que para cada uma das dimensões (Individual, Ambiente, Organização e Processo) existem competências que podem ajudar as mulheres a enfrentarem os desafios específicos de cada área.

Diante dos desafios impostos às mulheres em momentos de crise vale destacar a relevância das competências empreendedoras como habilidades essenciais para enfrentá-los. Elas permitem que as mulheres não apenas superem as barreiras relacionadas ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, mas também se adaptem às demandas do mercado, identifiquem oportunidades e desenvolvam estratégias para o sucesso de seus negócios (Brush *et al.*, 2009). Estudos recentes corroboram essa visão: Cardoso e Souza (2022) mostram que competências como persistência, comprometimento e eficiência, aliadas à resiliência, são fundamentais para que empreendedoras enfrentem as adversidades; Singh & Kovid (2023) destacam ainda a importância da inteligência emocional e da habilidade de networking para melhorar o desempenho em crises; e Joanne Chian *et al.* (2022) ressaltam que competências estratégicas e de aproveitamento de oportunidades, potencializadas por suporte institucional, são decisivas para o crescimento sustentável de negócios liderados por mulheres em cenários de crise.

Essa visão é especialmente útil ao avaliar como mulheres desenvolvem competências específicas para enfrentar os desafios do empreendedorismo, particularmente em cenários de crise. Ele ainda destaca que as competências são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem intencional, motivados pela necessidade de adaptação e eficácia em contextos sociais e econômicos específicos (Boyatzis, 2008). Nesse sentido, Somià (2025) enfatiza que a aprendizagem empreendedora é fundamental para que mulheres empreendedoras adquiram e aprimorem competências essenciais para superar obstáculos e alcançar o sucesso em seus negócios.

A figura a seguir apresenta uma síntese que articula a Teoria das Necessidades de McClelland (1961) — com foco na necessidade de realização — às competências empreendedoras, demonstrando como esse fator motivacional pode funcionar como um catalisador no desenvolvimento dessas competências. Essa articulação evidencia, ainda, sua relevância para a superação de contextos desafiadores, como os vivenciados em cenários de crise.

Figura 1 – Teoria das Necessidades e Competências Empreendedoras



Fonte: Adaptado dos autores McClelland (1961), Man e Lau (2000), Man, Lau e Chan (2002), Mello *et al.* (2006), Danyalgil Jr. *et al.* (2020).

No contexto do empreendedorismo feminino, essa articulação torna-se ainda mais relevante, uma vez que revela como o impulso interno pela realização pode fortalecer o desenvolvimento de competências, contribuindo para a superação de desafios estruturais e para o alcance do sucesso em cenários de crise marcados por adversidades.

Em síntese, esta seção teve como objetivo compreender o contexto em que o conceito de empreendedorismo e de competências empreendedoras emergiu, destacando as principais contribuições teóricas na área. Essas contribuições permitiram a categorização das competências em oito dimensões. Em seguida, foi apresentada a noção de competências sob a perspectiva comportamental e, por fim, discutiu-se como essas competências funcionam como habilidades estratégicas que auxiliam as empresárias em suas trajetórias, especialmente diante de cenários de crise.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização do Estudo

Este estudo corresponde a uma pesquisa qualitativa básica de cunho descritivo. A pesquisa qualitativa estuda os aspectos subjetivos de fenômenos sociais e do comportamento humano. Esses fenômenos, por sua vez, ocorrem em um determinado tempo, local e cultura (Flick, 2009). Assim, este estudo se caracteriza como tal, pois busca analisar as competências empreendedoras de mulheres no segmento de confecções do Agreste pernambucano, considerando os esforços desenvolvidos para superar situações de crise, o que demanda uma abordagem que considere as subjetividades e particularidades desse cenário. Segundo Merriam (1998), a pesquisa básica ou genérica inclui a descrição, interpretação e entendimento dos fenômenos estudados.

Esta pesquisa é de cunho descritivo, visto que descreve o comportamento dos fenômenos e estabelece relações entre as variáveis (Gil, 2002). Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois busca descrever o comportamento dos fenômenos ligados ao desenvolvimento de competências empreendedoras. Além disso, estabelece relações entre as variáveis observadas, como os desafios enfrentados, as oportunidades identificadas, e as habilidades desenvolvidas, oferecendo uma visão detalhada e contextualizada dos fatores que influenciam o comportamento empreendedor nessa região e em cenário de crise.

3.2 Descrição do Lócus e Participantes de Pesquisa

Esta pesquisa se desenvolveu na cidade de Caruaru, um município localizado no Agreste pernambucano, a 130 km da capital Recife. De acordo com os dados do último boletim econômico feito pela Associação Comercial e Empresarial de Caruaru (ACIC, 2024), a cidade segue apresentando um forte crescimento econômico nos últimos anos, e está intimamente ligado à geração de empregos e abertura de empresas no município, no ano de 2023, foram abertas 4.380 empresas na cidade (maior valor da série histórica iniciada em 2017 e número 12% superior ao ano de 2022) e gerados cerca de 30 mil novos postos de trabalho (um crescimento no estoque de empregos de 4,1%, valor maior que a variação estadual e nacional).

A cidade destaca-se, ainda, como uma das principais integrantes do polo de confecções da região pernambucana, sendo um dos principais polos do Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções do Agreste pernambucano, destacando-se como um centro estratégico para a indústria têxtil e de vestuário no Nordeste. Juntamente com cidades como Santa Cruz do

Capibaribe e Toritama, a região compõe um dos maiores centros de produção de confecções do Brasil, sendo reconhecida pela sua capacidade de geração de empregos, empreendedorismo e dinamismo econômico.

O polo atende tanto o mercado interno quanto externo, sendo responsável por uma grande parcela do fornecimento de roupas populares no Brasil. A Feira da Sulanca de Caruaru, uma das maiores feiras a céu aberto da América Latina, desempenha papel crucial na comercialização desses produtos, atraindo milhares de compradores de diversas regiões. Muitas das micro e pequenas empresas da região são geridas por mulheres, que enfrentam desafios, por exemplo, para o acesso a crédito, inovação e resiliência às novas demandas do mercado. Além disso, o atual cenário intensificou a necessidade de digitalização dos negócios, estimulando o uso de redes sociais e plataformas de e-commerce para ampliar a competitividade.

O município de Caruaru conta com importantes iniciativas voltadas ao fortalecimento do empreendedorismo feminino, que servem de referência para a compreensão do contexto em que esta pesquisa se insere. Entre elas, destaca-se o MUDE – Mulheres Dinâmicas e Empreendedoras, promovido pela Associação Comercial e Empresarial de Caruaru (ACIC), cuja proposta é incentivar a autonomia e o desenvolvimento profissional das empresárias locais (Miranda, 2023).

Outra ação relevante é o programa de equidade de gênero do Porto Digital, implementado na cidade por meio do Armazém da Criatividade, com o projeto MINAs – Mulheres, Inovação, Negócios e Artes, voltado à inserção e ao protagonismo das mulheres nos campos da tecnologia, inovação e economia criativa (Araújo, 2023).

Complementarmente, o programa DELAS – Desenvolvendo Empreendedoras & Líderes Apaixonadas pelo Sucesso, iniciativa do Sebrae, busca incentivar e fortalecer a cultura empreendedora entre as mulheres, promovendo capacitação, liderança e ampliação de oportunidades de negócios. Juntas, essas iniciativas configuraram um ecossistema de apoio que favorece o desenvolvimento de competências empreendedoras e o empoderamento feminino na região (Sebrae, 2023).

Com o objetivo de viabilizar o acesso às participantes desta pesquisa, optou-se pela amostragem por conveniência, uma técnica não probabilística amplamente utilizada em pesquisas qualitativas, especialmente em contextos exploratórios ou quando há limitações de tempo e recursos Creswell (2014). Nessa abordagem, as empresárias foram contatadas inicialmente por meio de contato telefônico, incluindo participantes previamente conhecidas pela pesquisadora, bem como outras indicadas por meio de suas redes de relacionamento

(networking), o que possibilitou o acesso ao campo empírico e contribuiu para a ampliação da diversidade de experiências analisadas. Essa estratégia permite a coleta rápida de dados ricos e detalhados, essenciais para compreender fenômenos complexos em profundidade. Contudo, é importante reconhecer que a amostragem por conveniência pode introduzir vieses, uma vez que os participantes selecionados podem não representar toda a diversidade da população-alvo, limitando a generalização dos resultados.

Para minimizar esses vieses, recorreu-se à técnica de bola de neve, na qual as participantes iniciais indicaram outras possíveis entrevistadas que se enquadram no perfil da pesquisa. Segundo Patton (2015), essa estratégia é frequentemente utilizada em pesquisas qualitativas, sobretudo para acessar populações difíceis de alcançar ou grupos específicos com características semelhantes.

Assim, foram selecionadas mulheres com idade superior a 18 anos, atuantes em diferentes modalidades de comercialização — tais como lojas físicas, e-commerce e vendas por meio de redes sociais — nos diversos segmentos do setor de confecções da cidade de Caruaru, com, no mínimo, cinco anos de atuação empresarial. Esses segmentos contemplam uma ampla diversidade do mercado de moda e vestuário, abrangendo moda feminina, masculina, infantjuvenil, íntima e jeanswear.

Essa diversidade possibilitou captar a multiplicidade de vivências, estratégias e desafios enfrentados por mulheres que empreendem em um dos setores mais representativos da economia local. A contribuição dessas empreendedoras foi fundamental para compreender como as competências empreendedoras são desenvolvidas, fortalecidas e adaptadas diante de contextos desafiadores.

O quadro a seguir contextualiza os perfis das empresárias entrevistadas, ressaltando a heterogeneidade de suas experiências e fornecendo elementos de apoio à análise e interpretação dos dados coletados.

Quadro 4 – Relação das entrevistadas

Código da Participante	Idade	Estado civil	Filhos	Tempo de experiência no negócio	Formação superior
E1	32 anos	Casada	Sim	11 anos	Administração
E2	38 anos	Casada	Sim	17 anos	Contabilidade

E3	51 anos	Casada	Sim	30 anos	Pedagogia
E4	30 anos	Solteira	Não	6 anos	Contabilidade
E5	58 anos	Solteira	Não	26 anos	Não possui
E6	47 anos	Casada	Sim	27 anos	Não possui
E7	48 anos	Casada	Sim	20 anos	Administração
E8	47 anos	Casada	Sim	22 anos	Não possui

Fonte: Autoria própria.

3.3 Corpus de pesquisa

O corpus de pesquisa é o conjunto de dados, materiais ou informações que serão analisados em uma investigação para responder às questões ou hipóteses do estudo, constituindo, em outras palavras, a base empírica da pesquisa.

O corpus desta pesquisa foi composto pela transcrição de oito entrevistas realizadas em profundidade, com duração variando entre 30 e 60 minutos, totalizando quase seis horas de gravação. As entrevistas foram inicialmente transcritas separadamente e, posteriormente, integradas em um único arquivo, totalizando 129 páginas, digitadas em fonte Calibri, tamanho 11, constituindo a base para a análise detalhada das competências empreendedoras e das estratégias de enfrentamento a cenários de crise adotadas pelas empresárias no contexto do polo de confecções do Agreste Pernambucano. Cada trecho narrativo transcrito e inserido na dissertação foi devidamente referenciado com a página correspondente do corpus.

No corpus, todos os trechos destacados na cor verde correspondem às passagens inseridas na dissertação, facilitando a identificação das evidências. Além disso, no material empírico, as entrevistas foram organizadas pela ordem de realização, sendo identificadas pela abreviação E.1 (Entrevistada 1), E.2 (Entrevistada 2), e assim por diante.

3.4 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados

Esta pesquisa propôs a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados. Seguindo as definições de Triviños, Manzini (2004), aponta que a entrevista semiestruturada é uma técnica que utiliza perguntas básicas fundamentadas em teorias relacionadas ao tema da pesquisa, proporcionando uma estrutura inicial. Entretanto, sua característica flexível permite

que o entrevistador faça perguntas adicionais fora do roteiro pré-estabelecido, possibilitando maior profundidade nas respostas. Esse formato oferece a vantagem de explorar aspectos inesperados ou emergentes, enriquecendo a análise do comportamento empreendedor das mulheres no contexto estudado.

O roteiro de entrevista foi elaborado considerando os construtos das competências empreendedoras discutidos neste estudo. Esse roteiro incluiu questões que buscam explorar a percepção das participantes sobre suas experiências, os desafios enfrentados, as competências que desenvolveram ao longo do tempo e como os momentos de crise impactam seus negócios.

Além disso, as perguntas foram estruturadas de forma a permitir que as entrevistadas compartilhem suas histórias pessoais, insights e reflexões, promovendo um diálogo rico e aprofundado.

As entrevistas foram realizadas individualmente com as mulheres que consentiram em participar do estudo, garantindo o sigilo e a confidencialidade de suas respostas. O processo de coleta de dados foi interrompido quando o ponto de saturação foi atingido, ou seja, quando novas entrevistas não trouxeram informações ou padrões inéditos, assegurando assim a suficiência de dados para a análise proposta. O roteiro de entrevista utilizado encontra-se disponível no Apêndice A deste trabalho.

O Quadro 4 apresenta a relação entre os objetivos propostos neste estudo e a estrutura metodológica adotada para alcançá-los. Essa organização facilita a compreensão da pesquisa ao estabelecer conexões diretas entre os objetivos, seus construtos teóricos e as perguntas formuladas no roteiro de entrevista.

Quadro 5 – Relacionamento entre objetivos e estrutura da pesquisa

Objetivo geral: Analisar de que forma as competências empreendedoras desenvolvidas por mulheres empresárias do polo de confecções do Agreste pernambucano influenciam suas estratégias de enfrentamento a cenários de crise.			
Objetivos Específicos	Conceito	Constructos	Perguntas do Roteiro de Entrevista
✓ Identificar as principais competências empreendedoras demonstradas por empresárias atuantes no polo de confecções do Agreste Pernambucano.	<ul style="list-style-type: none"> ● Competências empreendedoras Man e Lau (2000). Man, Lau e Chan (2002). Mello <i>et al.</i> (2006). Danyalgil Jr. <i>et al.</i> (2020). ● Dimensões individual e ambiental Castro (2017). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Oportunidade ● Relacionamento ● Conceituais ● Administrativas ● Estratégicas ● Comprometimento ● Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal ● Tecnológicas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O que motivou você a iniciar seu próprio negócio? 2. Fale agora sobre quais competências você acredita ter desenvolvido ou fortalecido com mais intensidade ao longo da sua trajetória empreendedora?
✓ Descrever as estratégias adotadas por essas empreendedoras para enfrentar situações de crise.	<ul style="list-style-type: none"> ● Cenários de crise Degen (2009). Reis; Cruz; Souza, (2022). ● Dimensão organização Castro, (2017) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incerteza econômica ● Novas demandas do mercado ● Aceleração das transformações digitais ● Novas lógicas de trabalho 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais habilidades, recursos ou estratégias você considera essenciais para conduzir seu negócio diante das crises que têm enfrentado? 2. Olhando para o futuro, quais competências empreendedoras você considera essenciais para enfrentar os desafios que ainda virão?
✓ Evidenciar de que forma as competências empreendedoras influenciam no desenvolvimento de estratégias de enfrentamento a cenários de crise.	<ul style="list-style-type: none"> ● Estratégias de enfrentamento em cenários de crise Brush <i>et al.</i> (2009). ● Dimensão processo Castro, (2017); Gartner (1985). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Resiliência ● Proatividade ● Adaptação ● Inovação ● Criatividade ● Networking 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como você enxerga o processo de conduzir e adaptar o seu negócio em tempos de crise? 2. Você se sente satisfeita com sua trajetória como empreendedora? Poderia explicar os motivos da sua resposta? 3. Como você enxerga o papel das crises em sua trajetória empreendedora?

Fonte: Autoria própria

3.5 Tratamento e Análise dos Dados

As entrevistas foram transcritas por meio do programa *Gládia*, uma ferramenta robusta e amplamente utilizada na análise de dados qualitativos. Esse software facilitou o processo de transcrição, codificação e organização das informações, permitindo uma análise mais sistemática e rigorosa.

Para que o tratamento dos dados fosse conduzido de maneira lógica e consistente, promovendo análises robustas e interpretações significativas para o campo de estudo, foram utilizadas as seguintes etapas:

1. **Pré-análise:** Organização do corpus de análise, com leitura inicial das transcrições para identificar os aspectos mais relevantes e pertinentes ao objeto de estudo.
2. **Exploração do material:** Codificação dos dados utilizando o *Gládia*, com a identificação de categorias temáticas previamente definidas e a criação de subcategorias emergentes, quando necessário.
3. **Tratamento dos resultados, inferência e interpretação:** Análise dos dados codificados, buscando padrões, relações e significados que respondam aos objetivos da pesquisa e ampliem o entendimento sobre o fenômeno investigado.

Essa abordagem permitiu uma interpretação sistemática, fundamentada e com maior profundidade teórica e prática. Para a análise dos dados, foi feita uma análise de conteúdo fundamentada em Bardin, (2011). Segundo a autora, a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas analíticas de comunicação visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens e indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Entre as técnicas para realização da análise de conteúdo, identifica-se a análise de conteúdo temática, escolhida para a análise dos dados deste estudo. Conforme Bardin (2011), é uma técnica amplamente utilizada para identificar, categorizar e interpretar os temas presentes em um conjunto de dados qualitativos. Essa abordagem é especialmente eficaz para compreender significados subjacentes em textos, discursos ou outros tipos de registros verbais, permitindo a extração de padrões temáticos relevantes.

O Quadro 5 mostra as categorias temáticas de análise utilizadas, considerando as competências empreendedoras.

Quadro 6 – Categorias de Análise Temática

Competências Empreendedoras	Definição	Eixos Temáticas
Competências de Oportunidade	Capacidade de identificar e aproveitar oportunidades no mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ● Criatividade ● Capacidade de análise ● Tomada de decisão ● Rede de contatos (<i>networking</i>) ● Coragem e iniciativa
Competências de Relacionamento	Habilidade de estabelecer e manter redes de contatos e relações interpessoais benéficas para o negócio.	<ul style="list-style-type: none"> ● Construir redes sociais eficazes ● Fomentar alianças e colaborações ● Negociar de forma eficaz ● Manter a reputação positiva no meio empresarial
Competências Conceituais	Conhecimento e habilidades relacionadas ao entendimento de conceitos fundamentais do negócio e do mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidade analítica ● Pensamento estratégico ● Capacidade de resolução de problemas ● Habilidade de formulação de ideias e conceitos ● Visão de futuro
Competências Administrativas	Habilidade de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos empresariais.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestão de recursos humanos ● Gestão financeira ● Gestão operacional ● Gestão de informações ● Planejamento e organização
Competências Estratégicas	Capacidade de formular e implementar estratégias para alcançar metas de longo prazo.	<ul style="list-style-type: none"> ● Visão de longo prazo ● Identificação de oportunidades no ambiente externo ● Adaptação às mudanças do mercado ● Tomada de decisões orientadas por objetivos estratégicos
Competências de Comprometimento	Determinação em alcançar os objetivos empresariais, mesmo diante de desafios.	<ul style="list-style-type: none"> ● Persistência em superar obstáculos ● Compromisso com a qualidade e a excelência ● Foco nos objetivos de longo prazo ● Responsabilidade pessoal ● Dedição intensiva
Competências de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal	Habilidade de manter um equilíbrio saudável entre as demandas profissionais e pessoais.	<ul style="list-style-type: none"> ● Estabelecer limites claros ● Definir prioridades ● Organizar rotinas ● Delegar tarefas ● Gerenciar o tempo ● Buscar apoio em redes de suporte social e profissional
Competências Tecnológicas	Capacidade de utilizar tecnologias para impulsionar o desempenho do negócio.	<ul style="list-style-type: none"> ● Uso estratégico de tecnologias digitais

Fonte: Adaptado dos autores Man e Lau (2000), Man, Lau e Chan (2002), Mello *et al.* (2006) & Danyalgil Jr. *et al.* (2020).

A partir dessas categorias de análise temática, foram identificados padrões recorrentes que emergiram tanto na forma de categorias dedutivas a priori (advindas do referencial teórico), quanto de categorias a posteriori (advindas do próprio material empírico, que surgiram após as análises). Essa abordagem proporcionou uma análise mais ampla e compreensiva sobre o tema,

permitindo uma visão mais aprofundada e integrada acerca do desenvolvimento das competências empreendedoras de mulheres empresárias em cenários de crise, ao investigar padrões recorrentes em suas trajetórias e experiências.

3.6 Validade e Confiabilidade da Pesquisa

Na pesquisa qualitativa, validade e confiabilidade são conceitos fundamentais para garantir a credibilidade, consistência e rigor do estudo, mesmo em um contexto interpretativo e subjetivo. A validade da pesquisa refere-se à capacidade dos métodos atingirem os objetivos propostos, garantindo que as interpretações e conclusões estejam alinhadas com a realidade do fenômeno estudado. A confiabilidade, por sua vez, refere-se à consistência dos procedimentos e à replicabilidade do estudo. Embora o objetivo não seja reproduzir exatamente os mesmos resultados (devido à natureza interpretativa), é importante garantir rigor nos métodos (Creswell, 2013).

Merriam (2009), salienta que existem técnicas específicas que podem contribuir para a validade, a confiabilidade ou até para ambos os aspectos em pesquisas qualitativas. Assim, este estudo se utilizou de três técnicas para garantir a sua credibilidade: Reflexividade; Validação pelos participantes; e Revisão por pares.

De acordo com a autora, a Reflexividade consiste na consciência crítica do pesquisador sobre seu próprio impacto na pesquisa. Isso envolve questionar suas próprias suposições, experiências e possíveis vieses ao interpretar os dados. A Validação pelos participantes consiste em apresentar os achados aos participantes do estudo para verificar se suas perspectivas foram corretamente interpretadas e representadas. Por fim, a revisão por pares envolve a análise dos resultados e interpretações por outros pesquisadores ou especialistas, garantindo maior objetividade e confiabilidade na análise.

Assim, segue a organização proposta no Quadro 6, destacando as técnicas que foram utilizadas com seus respectivos modos de operacionalização, e a contribuição que cada uma delas tiveram no sentido de garantir a qualidade desta pesquisa.

Quadro 7 – Técnicas de Validade e Confiabilidade da Pesquisa

Técnica	Modo de operacionalização	Contribuição
Reflexividade	Foram registradas, no caderno de campo, reflexões para identificar e mitigar possíveis influências pessoais no estudo e controlar vieses.	Validade
Validação pelas participantes	Foi certificado durante as entrevistas se as interpretações refletiram com precisão as percepções e experiências das participantes.	Validade

Revisão por pares	As interpretações e conclusões foram submetidas à avaliação do orientador desta pesquisa e de um pesquisador externo à instituição para avaliar a consistência metodológica e a interpretação dos dados.	Confiabilidade
-------------------	--	----------------

Fonte: Adaptado dos autores Merriam (2009) & Creswell (2013).

O Quadro sintetiza as técnicas qualitativas recomendadas por Merriam (2009). A adoção dessas estratégias visou minimizar vieses interpretativos, fortalecer a credibilidade dos achados e assegurar que os resultados refletissem, de forma rigorosa, a realidade estudada.

Além disso, essas técnicas foram essenciais para garantir a transparência metodológica e a replicabilidade dos procedimentos utilizados, permitindo que outros pesquisadores compreendam o processo investigativo e possam, caso necessário, aplicar ou adaptar as estratégias a diferentes contextos de pesquisas qualitativas.

3.7 Aspectos Éticos da Pesquisa

Esta pesquisa seguiu rigorosamente os princípios éticos que orientam os estudos com seres humanos, assegurando o respeito, a dignidade e a segurança das participantes (Creswell e Poth, 2018). As entrevistas foram conduzidas com sensibilidade, empatia e escuta ativa, buscando proporcionar um ambiente acolhedor e propício ao compartilhamento livre de experiências e percepções.

Antes da participação, as colaboradoras receberam informações claras e detalhadas sobre os objetivos, a metodologia e os procedimentos da pesquisa, a fim de garantir a compreensão integral da proposta investigativa. A identidade das participantes foi protegida por meio da anonimização dos dados, assegurando o sigilo e a confidencialidade de todas as informações obtidas. Optou-se pela identificação das participantes por meio de códigos alfanuméricos, em substituição ao uso de nomes fictícios. Essa estratégia reduz o risco de identificação indireta das participantes, especialmente em um contexto regional específico, no qual o uso de nomes, ainda que fictícios, poderia favorecer associações ou reconhecimentos. Além disso, a utilização de códigos contribui para maior rigor metodológico, evitando a personalização excessiva dos relatos e priorizando a análise dos conteúdos e padrões emergentes da pesquisa.

A participação foi voluntária, tendo sido garantido às entrevistadas o direito de não responderem a determinadas perguntas ou de interromperem sua colaboração a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. A gravação das entrevistas foi realizada apenas mediante

consentimento expresso, e os registros foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, respeitando-se integralmente a autonomia das participantes.

Todas as colaboradoras foram previamente informadas sobre seus direitos como participantes da pesquisa e tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elaborado conforme as diretrizes éticas estabelecidas para pesquisas com seres humanos. O TCLE foi apresentado antes da realização da entrevista, assegurando a compreensão sobre a natureza voluntária da participação, a confidencialidade das informações, o direito de recusa ou desistência, e a finalidade acadêmica dos dados coletados.

A assinatura do TCLE foi condição indispensável para a participação na pesquisa. O modelo do termo encontra-se disponível no Apêndice B deste trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção de resultados apresenta, com base no material empírico e em alinhamento aos objetivos desta pesquisa, as principais competências empreendedoras demonstradas pelas empresárias atuantes no polo de confecções do Agreste Pernambucano, as estratégias por elas adotadas para enfrentar situações de crise e de que forma essas competências influenciam o desenvolvimento de estratégias para lidar com cenários adversos, promovendo uma análise articulada do material empírico à luz do referencial teórico.

4.1 As principais competências empreendedoras demonstradas pelas empresárias

Como dito anteriormente, esse estudo teve como lócus de investigação o polo de confecções de Caruaru, no agreste pernambucano, frequentemente descrito por Azevedo (2021) como ecossistema de negócios formado por micro, pequenas e médias empresas, marcado pela alta competitividade, dinamismo comercial, taxas altas de informalidade. É nesse cenário que atuam as empresárias investigadas neste estudo, precisando adaptar-se a diversos formatos de vendas, conciliar a gestão de seus negócios com demandas pessoais e mobilizar múltiplas competências simultaneamente, de modo a garantir a sobrevivência e a continuidade de suas empresas (Brush *et al.*, 2009).

É nesse contexto que se evidenciam, nos depoimentos coletados, diversas competências empreendedoras. Além daquelas apontadas por Man e Lau (2000) — que englobam oportunidade, relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento —, outros estudos ampliam a compreensão sobre o repertório de habilidades necessárias ao empreendedorismo feminino. Mello *et al.* (2006), por exemplo, destacam a importância do

equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, enquanto Danyalgil Jr. *et al.* (2020) enfatizam a competência tecnológica como elemento essencial para a atuação empresarial contemporânea. Essas competências, em conjunto, revelam-se fundamentais para sustentar a continuidade, a adaptação e o sucesso das empreendedoras no território analisado, permitindo que enfrentem desafios, explorem oportunidades e mantenham a competitividade de seus negócios.

Com base nesse conjunto de competências, a análise integrada do material empírico foi orientada para evidenciar os relatos em que determinadas habilidades se manifestam de maneira mais expressiva. Tal opção analítica possibilita aprofundar a interpretação sobre como essas competências são mobilizadas na prática e quais implicações têm para a dinâmica empreendedora observada.

Ao apresentar cada competência empreendedora, foram destacados os aspectos específicos em que ela se evidenciou nas falas das entrevistadas, ressaltando as manifestações mais significativas observadas no contexto analisado.

Competências de Oportunidade – Início precoce na atividade empreendedora e identificação de oportunidades no mercado de trabalho.

Em resposta à pergunta sobre o que as motivou a iniciar o próprio negócio, algumas empresárias relataram:

Fala ilustrativa da entrevistada 1:

“Eu comecei a trabalhar com confecção já faz muito tempo. Na verdade, com confecção, eu comecei, eu ainda era adolescente, eu comecei a fabricar umas roupas infantis. Minha mãe me deu de presente, de 15 anos, um rolo de tecido. E aí eu comecei a fabricar. Eu entrei no ramo da confecção com 15 anos. Comecei a fazer umas pecinhas de criança. Eu ia pra feira com a minha mãe. Aí ela vendia a mercadoria dela e eu vendia a minha” (Corpus de pesquisa, p. 1).

Essa abordagem dialoga com a narrativa da entrevistada 3, que ressaltou:

“Eu iniciei minha atividade de trabalho em comércio. Eu era funcionária na área de vendas e eu me destaquei. Graças a Deus, na época, eu comecei muito jovem, eu comecei com 15 anos. Depois de muitos anos trabalhando como funcionária, veio a oportunidade de ter meu próprio negócio” (Corpus de pesquisa, p. 29).

Com relato parecido, a entrevistada 8 mencionou:

“Eu aprendi a trabalhar nessa área desde muito cedo. Desde os 12 anos, já. Era uma profissional, era costureira. Eu gostava muito, porque é muito bom você fazer o que gosta” (Corpus de pesquisa, p. 108).

As narrativas evidenciam a mobilização da competência de oportunidade, definida por Man e Lau (2000) como a habilidade de identificar, avaliar e explorar situações favoráveis para iniciar ou expandir um negócio. Nos relatos, observa-se que o ingresso precoce no universo da

confecção e do comércio não se deu apenas por acaso, mas pela capacidade das empreendedoras de reconhecer possibilidades em contextos cotidianos e transformá-las em experiências de aprendizado e geração de renda.

A fala da entrevistada 1 ao descrever o início da atividade com um “rolo de tecido” como presente de aniversário, ilustra a sensibilidade em transformar um recurso disponível em oportunidade de negócio, articulando criatividade e iniciativa desde a adolescência. Do mesmo modo, a trajetória da entrevistada 3 que iniciou como funcionária do comércio e, posteriormente, visualizou a chance de abrir o próprio empreendimento, revela a habilidade de perceber o momento propício para migrar da posição de empregada para a de empreendedora. Já o relato da costura aprendida aos 12 anos, narrado pela entrevistada 8, evidencia a associação entre paixão pela atividade e a percepção de que o domínio técnico poderia ser convertido em uma trajetória profissional autônoma.

Essa competência de oportunidade se articula diretamente às dimensões propostas por Castro (2017), Gartner (1985) e Chandler (1962). Na dimensão individual, destaca-se a iniciativa, o interesse precoce, a disposição para o aprendizado e a capacidade de transformar experiências pessoais em empreendimentos. Já na dimensão ambiental, observa-se como os contextos familiares (apoio da mãe, incentivo com recursos materiais), sociais (participação em feiras) e laborais (experiência em empresas de comércio) funcionam como gatilhos que permitiram às empreendedoras identificar e aproveitar oportunidades. Assim, as narrativas mostram que a trajetória empreendedora emerge da interação entre características individuais — como visão, motivação e iniciativa — e fatores ambientais — como redes de apoio, experiências de trabalho e condições de mercado — que favorecem a exploração de oportunidades desde a juventude. Ou seja, a abertura dos negócios ocorre a partir do reconhecimento das oportunidades existentes no setor produtivo da região, identificando demandas locais e potencial para atuação empreendedora, evidenciando como o contexto regional influencia a decisão de iniciar um empreendimento.

Estudos sobre o empreendedorismo regional também apontam na mesma direção, indicando que as condições locais — como redes produtivas, especialização setorial e recursos disponíveis — influenciam diretamente o surgimento de novos negócios (Feldman, 2001; Amorós & Bosma, 2014). No contexto do APL, pesquisas como as de Azevedo (2021) e Silva e Rodrigues (2019) evidenciam que o polo de confecções do Agreste pernambucano, cria um ambiente propício para que mulheres identifiquem e aproveitem oportunidades empreendedoras. Sob essa ótica, o desenvolvimento econômico local, conforme argumenta

Albuquerque (2004), depende justamente da capacidade de mobilizar as potencialidades territoriais existentes e transformá-las em iniciativas produtivas sustentáveis.

No entanto, alguns estudos divergem da literatura que destaca a importância das condições locais na identificação de oportunidades, argumentando que o contexto, por si só, não explica totalmente a decisão de empreender. Sob a lógica da efetuação, Sarasvathy (2001) afirma que empreendedores criam oportunidades a partir dos recursos que controlam, enquanto DeTienne e Chandler (2007) destacam o papel de fatores cognitivos e experiências prévias. Barreiras institucionais, desigualdades de gênero e necessidade econômica também podem limitar o aproveitamento das oportunidades locais, especialmente para mulheres (Thornton, Ribeiro-Soriano, & Urbano, 2011; Marlow & McAdam, 2013; Minniti & Naudé, 2010). Assim, a mobilização das competências de oportunidade identificada entre as entrevistadas deve ser compreendida a partir da interação entre fatores individuais, institucionais e estruturais, e não apenas do contexto regional.

Competências de Relacionamento – Valorização do bem-estar dos colaboradores, reconhecimento e incentivo aos funcionários, compromisso com a equipe em contextos adversos e construção de boa reputação empresarial baseada em relações sólidas.

Como principal motivo de satisfação em relação à própria trajetória empreendedora, a entrevistada 1 destacou em sua fala o bem-estar dos colaboradores.

“Que a minha empresa seja benção para todo mundo que estiver perto. Que a gente não seja uma empresa que seja focada apenas em produção, números, lucro, não. Essa parte é muito importante. Os indicadores de desempenho são importantes. Mas que a gente olhe muito para as pessoas, para que as pessoas se sintam bem em estar aqui, para que os colaboradores se sintam felizes em trabalhar para uma empresa que enxerga eles como pessoas, e não apenas como máquinas” (Corpus de pesquisa, p. 11).

Quando perguntada sobre quais recursos, estratégias ou habilidades foram fundamentais para gerir o negócio em momentos de crise, a entrevistada 6 sublinhou o seu comprometimento com os funcionários.

“Eu hoje em dia tenho uma gratificação para os funcionários que se destacam mais, para aqueles que não faltam [...]” (Corpus de pesquisa, p. 67).

“Então, se você é uma empresa que paga bem aos funcionários, que paga em dia aos funcionários, que tenta reconhecer os funcionários, então, querendo ou não, isso aí vai se expandindo, as pessoas ficam sabendo. Então, pessoas batem direto na minha porta, porque eu tenho preocupação de pagar em dia aos funcionários, os impostos dos meus funcionários para mim, é sagrado. A gente passou a pandemia e, graças a Deus, a gente não precisou parar de pagar impostos de funcionários. E, olha, a gente parou tudo, né? Mas a minha preocupação era os funcionários” (Corpus de pesquisa, p. 69).

As narrativas evidenciam a mobilização da competência de relacionamento, compreendida por Man e Lau (2000) como a capacidade do empreendedor de estabelecer, desenvolver e manter interações positivas e produtivas com colaboradores, clientes, parceiros e demais atores que influenciam o negócio.

A narrativa da entrevistada 1 destaca o desejo de que a empresa seja uma “bênção para todos” e que os colaboradores sejam reconhecidos como pessoas, e não como máquinas, revelando uma postura de liderança orientada pela valorização humana e pela construção de vínculos sólidos. Esse aspecto é reforçado nos relatos da entrevistada 6, sobre a criação de sistemas de reconhecimento e gratificação para os funcionários, assim como na preocupação em manter pagamentos e impostos em dia, mesmo durante a pandemia, o que evidencia responsabilidade, compromisso e a construção de uma reputação positiva no mercado. Tais práticas demonstram que o relacionamento não se restringe a interações pontuais, mas constitui uma estratégia de fortalecimento da confiança e da imagem da empresa junto a diferentes públicos.

Essa competência se articula diretamente com as dimensões propostas por Castro (2017), Gartner (1985) e Chandler (1962). Na dimensão individual, nota-se a postura ética, o senso de responsabilidade, a empatia e a capacidade de liderança da empreendedora, que orienta suas decisões a partir de valores pessoais que priorizam as pessoas. Já na dimensão ambiental, evidencia-se como essas práticas reverberam no contexto externo, gerando reconhecimento no mercado de trabalho e atraindo novos interessados em integrar a empresa.

O setor de confecções do Agreste Pernambucano demanda um perfil de mão de obra dinâmico, com habilidades fabris e comerciais, favoráveis ao empreendedorismo, o que tem contribuído para o crescimento dos municípios de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, formando o denominado "Triângulo das Confecções" (Amorim, Prazeres, & Santos, 2016). Nesse contexto, a capacidade das empreendedoras de interagir de forma eficaz com colaboradores, fornecedores e clientes fortalece o engajamento interno, consolida a reputação externa da empresa e potencializa a sustentabilidade e o crescimento do negócio, evidenciando como habilidades relacionais são articuladas ao contexto regional e às práticas organizacionais.

Competências Conceituais – Busca ativa por aprendizado e atualização de conhecimentos, aplicação prática do conhecimento adquirido e valorização da troca de conhecimento.

Ao ser indagada sobre como enxerga o papel das crises em sua trajetória empreendedora, a entrevistada 4 enfatizou a importância da busca pelo aprendizado contínuo como forma de enfrentar tais adversidades.

“Se sua mente estiver sempre ativa, se você sempre buscar recursos. Se você sempre buscar informação e você colocar em prática, dizer não, eu vou estudar, eu vou praticar, eu vou me reerguer, eu vou me reinventar, você consegue. Você consegue” (Corpus de pesquisa, p. 47).

“Dentro desse período de empreendedorismo. Enquanto empreendedora, né? Eu busquei muitas informações. Eu busquei estudar, fazer aulas. Eu busquei trocar informações com outras empreendedoras, né? Para que viesse trazer algo que pudesse agregar dentro do meu negócio” (Corpus de pesquisa, p. 48).

Já a entrevistada 7 frisou o uso da informação como um recurso estratégico para a gestão do seu negócio.

“Eu participo dos cursos que a Clara Arruda oferece, de como se comunicar com o cliente. Eu tento participar de tudo, porque tudo que vem de informação, para mim é aprendizado, para eu poder aplicar com o meu cliente” (Corpus de pesquisa, p. 84).

As narrativas destacam a mobilização das competências conceituais, que, segundo Man e Lau (2000), correspondem à habilidade de o empreendedor compreender situações complexas, analisar informações de diferentes fontes e transformá-las em conhecimento aplicável ao negócio.

A fala da entrevistada 4, ao enfatizar a importância de manter a mente ativa, buscar recursos, estudar e se reinventar, revela a valorização do aprendizado contínuo e da capacidade de adaptação como instrumentos para superar desafios. Essa postura é reforçada quando a empreendedora relata a busca por cursos, aulas e trocas de experiências com outras empreendedoras, evidenciando a internalização de conhecimentos conceituais e sua transformação em práticas que agregam valor ao empreendimento.

De forma semelhante, a fala da entrevistada 7, ao participar de capacitações sobre comunicação com clientes, demonstra o uso da informação como ferramenta estratégica para aprimorar processos e fortalecer a relação com o mercado. O empreendedorismo feminino no México tem como um de seus propulsores o crescimento do acesso a capacitações, cursos e treinamentos em instituições não-governamentais, as quais geram oportunidades para mulheres tanto na fase de concepção e como de sustentação de seus empreendimentos (Cavada, Bobek & Macek, 2017).

Essas manifestações podem ser articuladas às dimensões apontadas por Castro (2017), Gartner (1985) e Chandler (1962). Na dimensão individual, observa-se a proatividade, a disposição para aprender, a abertura à inovação e a capacidade de transformar conhecimento em ação, aspectos que revelam autonomia e resiliência da empreendedora diante das demandas do ambiente. Na dimensão ambiental, nota-se a relevância dos cursos, das redes de contato e das oportunidades de capacitação oferecidas por instituições e atores externos, que funcionam como fontes de informação e aprendizado que influenciam o desenvolvimento do negócio.

Os esforços de capacitação das empreendedoras se mostram particularmente cruciais em contextos de crise. Durante eventos disruptivos como a pandemia de COVID-19, gestores enfrentam situações complexas e imprevistas (Pernisa Júnior, 2021). Pesquisa do *Center for Creative Leadership*, citada por Lang (2019), revela que líderes com desenvolvimento adequado têm 68% mais probabilidade de realizar escolhas assertivas em cenários críticos, atenuando prejuízos operacionais e preservando o clima organizacional.

Assim, as competências conceituais emergem da interação entre a busca individual por conhecimento e os recursos de aprendizado proporcionados pelo ambiente, permitindo às empreendedoras compreender o contexto, se reinventar e aplicar soluções inovadoras em seus empreendimentos. Essa dinâmica converge com os resultados observados em programas de formação e jornadas de gestão promovidos pelo Sebrae, que têm sido associados ao aumento da formalização empresarial, à profissionalização da gestão e à ampliação da participação das empreendedoras em feiras e rodadas de negócios — fatores que, em conjunto, contribuem para o fortalecimento e a sustentabilidade dos empreendimentos locais (SEBRAE, 2023).

Dessa forma, a busca pelo conhecimento e o investimento em formação contínua configuram não apenas uma competência individual, mas também uma estratégia coletiva de desenvolvimento territorial. Ao promover o aprendizado e o compartilhamento de saberes, as empreendedoras ampliam sua capacidade de inovação, gestão e adaptação às transformações tecnológicas e de mercado, reforçando o papel da educação empreendedora como política fundamental para a sustentabilidade do ecossistema local (Porto digital, 2023; Sebrae, 2023).

Competências Administrativas – Planejamento e organização do trabalho, delegação de responsabilidades, capacitação e desenvolvimento da equipe, monitoramento e controle com autonomia, liderança e gestão de pessoas e controle de produção.

Ao ser perguntada sobre quais habilidades, recursos ou estratégias consideradas essenciais para conduzir seu negócio diante das crises enfrentadas, a entrevistada 1 realçou a importância de gerir pessoas e distribuir tarefas.

“Quando eu entendi que eu preciso distribuir bem as tarefas, que tem pessoas ao meu lado que podem ser recursos valiosos para que o trabalho seja bem feito e para que eu tenha qualidade de vida também, cabe a mim distribuir a tarefa, treinar, capacitar e confiar. Que aquela pessoa vai desempenhar um bom trabalho. E aí eu comecei fazendo isso aos poucos. Eu comecei setorizando a minha empresa. Organizando. Tal pessoa vai fazer isso. Você vai fazer isso. Entregar as responsabilidades. Capacitar. Dizer como eu gostaria que fosse feito. Tem a questão do monitoramento também. Mas assim, dá liberdade para as pessoas tomarem as decisões. Então, assim, para mim, ter uma equipe, desenvolver uma equipe capaz de liderar foi a chave para que eu conseguisse dar conta, sabe, de tudo” (Corpus de pesquisa, p. 4).

Ao ser indagada sobre quais competências acredita ter desenvolvido ou fortalecido com maior intensidade ao longo de sua trajetória empreendedora, a entrevistada 8 afirmou que aprimorou significativamente suas habilidades em gestão de produção:

“Eu estava no operacional. Está entendendo? Para mim, ter uma visão de indústria, eu tive que sair dele. E eu gostava de fazê-lo. Está entendendo? Então, assim, eu tive que focar no administrativo. Porque assim, você administrando, você vê mais todo o processo. E assim, para chegar onde a gente chegou, a gente tem que organizar o tempo de produção. Porque se a gente não organizar, é, como se diz, só trocando dinheiro, um ditado popular” (Corpus de pesquisa, 111).

As narrativas evidenciam a mobilização das competências administrativas, que, conforme Man e Lau (2000), dizem respeito à habilidade de organizar, coordenar, planejar e controlar os recursos da empresa, garantindo eficiência operacional e sustentabilidade do negócio.

A fala da entrevistada 1 demonstra esse aspecto ao reconhecer a importância de distribuir tarefas, treinar e capacitar colaboradores, monitorar processos e ao mesmo tempo conceder autonomia, o que resulta em maior eficiência e qualidade de vida para a própria empreendedora. Esse movimento de setorização e delegação mostra maturidade administrativa e capacidade de estruturar uma equipe capaz de sustentar o crescimento organizacional. Já a fala da entrevistada 8 revela outro aspecto das competências administrativas: a necessidade de sair do operacional para assumir uma visão mais ampla do negócio, concentrando-se no planejamento, na organização do tempo de produção e na gestão dos processos como um todo. Esse deslocamento do papel de “fazer” para o de “gerir” caracteriza o desenvolvimento de uma postura administrativa essencial para consolidar a empresa no mercado.

Essa competência dialoga diretamente com as dimensões apontadas por Castro (2017), Gartner (1985) e Chandler (1962). Na dimensão individual, observa-se a capacidade de liderança, de tomada de decisão, de organização e de desenvolvimento de habilidades de gestão, que permitiram às empreendedoras reconfigurar sua atuação no negócio. Já na dimensão

ambiental, percebe-se que tais práticas surgem em resposta às demandas de crescimento da empresa, à necessidade de atender a um mercado competitivo e à importância de contar com equipes estruturadas e processos eficientes. Assim, as competências administrativas emergem da interação entre a iniciativa individual de organizar e delegar e as pressões ambientais que exigem maior profissionalização da gestão para garantir competitividade e sustentabilidade.

Essa perspectiva converge com estudos setoriais voltados ao Nordeste e, em especial, ao Agreste Pernambucano, que indicam que o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais no setor têxtil e de confecções constitui fator decisivo para elevar a produtividade, diferenciar produtos e ampliar o acesso a novos mercados — regionais, nacionais e até de exportação (Santos & Ferreira, 2020; Sudene, 2022). Tais evidências reforçam que políticas de formação alinhadas às cadeias produtivas locais geram efeitos multiplicadores, estimulando a modernização dos processos, a inserção competitiva e a sustentabilidade dos empreendimentos. Além disso, estudos promovidos pelo Sebrae (2023) e pelo Observatório da Indústria da FIEPE (2023) demonstram que a qualificação gerencial e a adoção de práticas administrativas mais estruturadas estão diretamente associadas ao aumento da eficiência operacional e à longevidade das micro e pequenas empresas do setor, o que confirma a importância da profissionalização como resposta adaptativa às transformações do ambiente econômico regional.

Competências Estratégicas: Visão de futuro, diferenciação pela qualidade, capacidade de adaptação ao ambiente, inovação contínua, articulação de recursos internos com demandas externas e busca de vantagem competitiva sustentável.

Quando questionada sobre quais habilidades, recursos ou estratégias considera essenciais para conduzir seu negócio diante das crises enfrentadas, a entrevistada 2 manifestou a importância de atribuir valor à marca.

“A gente tem estratégias de promoções, descontos, né? Que possam ser atrativos para esse cliente. Mas, assim, não é só baixar preço. A gente tem que valorizar o produto. Então, por isso que eu falo em treinamento, porque o cliente, o vendedor precisa fazer o cliente enxergar a qualidade do que não é tangível no produto. E aí é por isso que eu digo, é treinar para saber trabalhar esse cliente, para mostrar que o produto vale o investimento” (Corpus de pesquisa, p. 19).

Ao ser perguntada sobre quais competências acredita ter desenvolvido ou fortalecido com maior intensidade ao longo de sua trajetória empreendedora, a entrevistada 6 salientou que aprimorou significativamente sua competência voltada à busca pela qualidade do produto, como forma de diferenciação de marca.

“Eu fui muito preocupada em lidar com qualidade. Sempre fazer aquilo que a gente sabia que ia ajudar a gente a se desenvolver. Não adianta hoje em

dia, por exemplo. Hoje em dia existem muitas fábricas. E hoje em dia, a gente sabe que a concorrência está muito grande. Então, não adianta você só ter um produto barato. Você vai ter que ter um produto bom, que tenha um bom preço, que tenha uma boa qualidade. Então, aos poucos, você vai se desenvolvendo, você vai melhorando o seu produto” (Corpus de pesquisa, p. 64).

No polo de confecções do Agreste Pernambucano, esse movimento se intensifica diante da elevada concentração de fábricas, o que amplia a concorrência interna e impõe novos padrões de eficiência e gestão. Levantamentos recentes indicam que apenas em 2024 foram abertos mais de 700 novos registros de empresas ligadas ao setor de confecções em Caruaru, reforçando o dinamismo e a pressão competitiva no território (Prefeitura de Caruaru, 2024). Além disso, o setor enfrenta uma ameaça externa crescente, decorrente do avanço das importações asiáticas, especialmente da China, que elevou sua participação nas importações têxteis brasileiras nos últimos anos, pressionando as margens das pequenas confecções (Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial [IEDI], 2023; Bloomberg Línea, 2024). Esses desafios convergem com os relatos das empreendedoras, que percebem a concorrência acirrada e a necessidade de aprimorar práticas administrativas como estratégias fundamentais de sobrevivência.

Quando indagada sobre quais competências empreendedoras considera essenciais para enfrentar os desafios futuros, a entrevistada 8 destacou a importância da busca pela inovação.

“Na pandemia, a gente sofreu porque não tinha muita inovação como era. A gente estava chamando um atacado, e no online, queria que toda semana tivesse um modelo, dois, três modelos, A gente não conseguia. Então, a gente sofreu. Então, hoje eu tenho essa visão que a gente precisa estar criando modelo toda semana. Porque é assim, você vai para uma rodada, você tem que levar mais ou menos de 30 a 40 modelos novo [...] aí a gente tem que ter... Para dois públicos lá. Um que já compra, que tem que ter muita novidade. E também deixar aquela mercadoria para os clientes, que ainda não viram” (Corpus de pesquisa, p. 118).

As falas ilustram a mobilização das competências estratégicas, entendidas por Man, Lau e Chan (2002) como a capacidade do empreendedor de posicionar o negócio no mercado, identificar oportunidades, adaptar-se a mudanças do ambiente e construir vantagens competitivas sustentáveis.

A fala da entrevistada 2, por sua vez, evidencia a competência estratégica ao articular ações de mercado (promoções e descontos) com gestão de pessoas (treinamento da equipe de vendas), de modo a transmitir os atributos intangíveis do produto e fortalecer sua percepção de valor no mercado.

A fala da entrevistada 6 demonstra essa competência ao reconhecer que competir apenas por preço não é suficiente em um cenário de concorrência intensa, ressaltando a necessidade de

oferecer qualidade associada a valor como diferencial estratégico. Essa percepção converge com o panorama setorial, que revela tanto uma alta densidade de produtores locais quanto o avanço de competidores externos. No polo de confecções do Agreste, a multiplicação de micro e pequenas fábricas acirra a disputa interna por clientes e insumos, enquanto o mercado nacional enfrenta a crescente entrada de produtos importados, sobretudo da China, cuja participação nas importações têxteis brasileiras passou de 49% em 2019 para 57% em 2023 (Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial [IEDI], 2023). Essa dinâmica impõe desafios adicionais às empreendedoras locais, que precisam investir em diferenciação por meio da qualidade, do design e da agilidade produtiva para manter competitividade, já que competir apenas por preço as coloca em desvantagem diante dos custos mais baixos dos produtos asiáticos (Bloomberg Línea, 2024).

Já a fala da entrevistada 8 evidencia a aprendizagem e adaptação ao ambiente: a experiência da pandemia revelou fragilidades na inovação e fez emergir a compreensão da importância de renovação constante do portfólio de produtos, tanto para manter clientes recorrentes quanto para atrair novos públicos, o que reflete uma visão estratégica orientada para o futuro. Esse relato converge com estudos que demonstraram que a pandemia afetou elementos financeiros, planejamento estratégico e novas formas de venda no setor de vestuário. A necessidade de adaptação rápida às mudanças do mercado tornou evidente a importância da inovação contínua para a sobrevivência das empresas (Moreira, Silva & Santos, 2023).

Veiga et al. (2024) investigam a trajetória empreendedora durante a crise da Covid-19, distinguindo duas fases: a de 'tornar-se empreendedor', motivada por desemprego ou por identificar uma oportunidade, e a de 'ser empreendedor', relacionada à consolidação e ao crescimento do negócio. Essa análise culminou no conceito dinâmico de 'tornar-se(r) empreendedor', que sintetiza a criação e a adaptação contínuas necessárias para superar as adversidades do período. Esse constructo demonstrou como os empreendedores mobilizaram seus conhecimentos e trajetórias pessoais para navegar no cenário da crise revelada pela pandemia.

Essas competências podem ser associadas às dimensões propostas por Castro (2017), Gartner (1985) e Chandler (1962). Na dimensão individual, emergem atributos como a visão de longo prazo, a capacidade de aprendizagem, a iniciativa para inovar e a habilidade de alinhar recursos internos à estratégia de negócio. Na dimensão ambiental, sobressaem fatores como a pressão competitiva do setor, as transformações ocasionadas pela pandemia e as demandas dos clientes por inovação e diferenciação, que funcionam como estímulos externos para a

formulação de estratégias. Assim, observa-se que as competências estratégicas resultam da interação entre características individuais das empreendedoras e as exigências do ambiente, possibilitando a construção de um posicionamento competitivo e sustentável.

Competências de Comprometimento – Foco, persistência, resiliência, disciplina e adaptação frente a desafios, todos orientados à manutenção e continuidade do empreendimento.

A entrevistada 1 chamou atenção para a importância do foco ao longo de sua trajetória empreendedora.

“O empreendedor tem que ter o foco naquilo que ele quer, no que ele acredita, porque senão realmente desiste. Porque existem muitas dificuldades. E, além de você desenvolver a questão da resiliência, você tem que ser realmente muito centrado no que você quer, no que você acredita, para que você consiga percorrer o caminho” (Corpus de pesquisa, p. 3).

De maneira semelhante, a entrevistada 6 assinalou a importância do foco em momentos adversos.

“Quantas e quantas empresas que eram endividadas conseguiu continuar depois da pandemia, foram poucas. Então, você tem que ir se mantendo, se mantendo com foco, dizer, eu preciso continuar trabalhando, eu não posso parar. Eu tenho que continuar trabalhando. Eu tenho que me adaptar com a realidade do comércio” (Corpus de pesquisa, p. 70).

As falas evidenciam a competência de comprometimento, entendida por Man e Lau (2000) como a capacidade do empreendedor de manter foco, persistência e disciplina diante de dificuldades, garantindo a continuidade do negócio.

A fala da entrevistada 1 ressalta a importância de resiliência e centramento nos objetivos, indicando que a motivação pessoal e a crença no propósito são fatores determinantes para superar barreiras e não desistir, o que alinha ao estudo de Silva, Lasso e Mainardes, (2016) quando evidenciaram que as empresas geridas por empreendedoras conseguem ter maior durabilidade no mercado. Segundo Carreira *et al.* (2015), um estudo com doze empresárias de São Paulo, Santa Catarina e Paraná traçou seu perfil e analisou o desenvolvimento de seus negócios. A pesquisa identificou características semelhantes às destacadas pela entrevistada, como persistência, foco, determinação e visão de mercado, aliadas à intuição e à perseverança em seus objetivos. Além disso, a família e a fé foram citadas como bases fundamentais de apoio. Este estudo converge com evidências mais recentes, como o artigo que destaca que “a resiliência permite aos empreendedores manterem-se focados nos seus objetivos, independentemente das adversidades que enfrentem” (Aje Atlântico, 2024, p. 3), mostrando que a capacidade de manter o foco, superar obstáculos e sustentar a motivação pessoal permanece um elemento central para o sucesso e a sustentabilidade dos negócios.

Já a fala da entrevistada 6 enfatiza a necessidade de perseverança e adaptação em contextos de crise, como a pandemia, revelando o esforço contínuo em sustentar o empreendimento mesmo em condições adversas. Esse desafio encontra respaldo em dados do Sebrae (2021), que indicam que mais de 40% das micro e pequenas empresas brasileiras sofreram quedas significativas de faturamento durante a pandemia, evidenciando a importância da resiliência e da inovação para a sobrevivência e competitividade dos negócios.

Essas manifestações podem ser articuladas às dimensões propostas por Castro (2017), Gartner (1985) e Chandler (1962). Na dimensão individual, sobressaem características como a determinação, a disciplina e a capacidade de resiliência, que sustentam o comportamento comprometido das empreendedoras. Na dimensão ambiental, observa-se a influência de fatores externos, como a pressão da concorrência e os impactos econômicos da pandemia, que exigiram adaptação e reforço do comprometimento para assegurar a sobrevivência do negócio. Assim, a competência de comprometimento emerge da interação entre a força interna das empreendedoras em manter o foco e a necessidade de responder a desafios ambientais, traduzindo-se em ações que garantem a continuidade e a resiliência organizacional.

Competência de Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal – Conciliação entre responsabilidades familiares e empresariais, estratégias de organização e gestão do tempo, delegação de funções para aliviar a sobrecarga, adaptação contínua às demandas do ambiente pessoal e profissional e reconhecimento dos limites individuais e da necessidade de apoio.

Quando indagada sobre os elementos essenciais para conduzir o negócio em meio às crises enfrentadas, a entrevistada 1 apontou que a delegação de tarefas foi crucial para equilibrar suas demandas profissionais e pessoais em momentos adversos.

“É isso, tanto relacionado à parte profissional como a pessoal também, nos meus afazeres pessoais, cuidado com a minha casa, cuidado com a minha filha. Então, assim, para que eu conseguisse realmente gerir esse negócio, eu precisei distribuir as tarefas muito bem e gerir a equipe de pessoas que estavam comigo de uma forma que eu não fizesse tudo sozinha, que eu não centralize todas as atividades na minha, porque realmente você sozinho não dá conta” (Corpus de pesquisa, p. 4).

Complementarmente, a entrevistada 7 assinalou, em sua fala, a importância de manter o equilíbrio entre a gestão simultânea das atividades do negócio e a rotina com o filho.

“Não é fácil, não. Meu Deus do céu, eu vi que não é fácil. Porque, veja, eu tenho um menino de 7 anos, né? Então, ele fica no colégio integral. Eu fui buscá-lo agora de 4 e pouco, por isso que eu disse assim, olha... Eu só consigo chegar de quatro e meia, aí ele tá ali, num quarto, mas vai ter hora que eu vou ter que ir jogar videogame com ele. Mas aí o que é que eu tento, sabe? Quando ele dorme, alguma coisa assim. Eu tenho que conferir minhas notas, as mercadorias com quem eu deixei, com quem eu deixei de deixar quem me

devolveu as peças, quais foram as peças que ficaram [...]” (Corpus de pesquisa, p. 85).

A competência de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, segundo Mello et al. (2006), manifesta-se na capacidade do empreendedor de conciliar as exigências profissionais com as demandas pessoais e familiares, sem comprometer o desempenho em nenhuma das esferas. Nas falas analisadas, observa-se que essa competência se evidencia de formas distintas, mas complementares.

Na narrativa da entrevistada 1, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional aparece sustentado pela dimensão individual, quando a empreendedora reconhece a necessidade de distribuir tarefas para evitar a sobrecarga e garantir espaço para cuidar de si, da casa e da filha. Contudo, esse equilíbrio só se torna viável em função da dimensão ambiental, materializada na rede de apoio da equipe de trabalho, que assume parte das responsabilidades. Essa delegação possibilita que a empreendedora preserve qualidade de vida e mantenha sua atuação de forma sustentável.

Já na fala da entrevistada 7, o equilíbrio aparece associado à dimensão individual (Castro, 2017), uma vez que a empreendedora mobiliza recursos pessoais de organização e adaptação para gerenciar simultaneamente as atividades do negócio e a rotina com o filho. Ela encontra alternativas, como dedicar-se às tarefas do empreendimento nos períodos em que a criança dorme, o que evidencia esforço, disciplina e resiliência. Ao mesmo tempo, a fala revela também a influência da dimensão ambiental, já que a estrutura familiar (um filho em idade escolar) impõe limitações e pressões que moldam sua forma de atuar no empreendimento. Este cenário ilustra como uma barreira aparente pode transformar-se em oportunidade para demonstrar competências de gestão. Tal dinâmica tornou-se particularmente visível durante momentos de crises, quando as mulheres precisaram superar obstáculos ao crescimento profissional enquanto precisam gerar resultados positivos para seus negócios. Conforme observa Lee (2018), a mesma crise que intensifica os desafios nas esferas pessoal e profissional também exige delas a capacidade de produzir resultados concretos em meio à adversidade, convertendo limitações em demonstrações de habilidade gerencial.

Assim, as narrativas reforçam que o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal depende da interação entre fatores individuais (como disciplina, resiliência e gestão do tempo) e ambientais (como suporte familiar e organizacional). Nesse sentido, confirmam a ideia de Castro (2017) de que o desenvolvimento das competências empreendedoras ocorre na articulação entre os recursos pessoais do empreendedor e as condições impostas pelo ambiente em que está inserido.

Competências tecnológicas – Segundo Danyalgil Jr. *et al.* (2020), refere-se à capacidade do empreendedor de utilizar, compreender e integrar tecnologias digitais e ferramentas digitais nos processos de gestão e operação do negócio.

Cumpre destacar que, no material empírico, não se observou a presença plena dessa competência no comportamento das empresárias, com exceção em um caso. Contudo, todas reconheceram suas limitações nesse campo e admitiram a necessidade de desenvolvimento contínuo de habilidades tecnológicas, especialmente diante da crescente importância do comércio online no setor de confecções, envolvendo o uso de plataformas digitais, e-commerce e marketing em redes sociais. Essa constatação evidencia uma lacuna relevante no perfil das empreendedoras estudadas, indicando que, embora possuam competências em outras áreas, o domínio de ferramentas digitais e tecnológicas ainda representa um desafio, impactando tanto a eficiência operacional quanto a capacidade de inovar e expandir suas atividades no mercado virtual. Ressalta-se que isso não significa ausência de uso dessas ferramentas, mas sim que sua utilização ainda não ocorre de maneira completa ou integrada.

Estudos recentes corroboram essa realidade. Segundo a pesquisa "Mapa da Digitalização das MPEs Brasileiras 2023", conduzida pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), a média de maturidade digital das micro e pequenas empresas brasileiras atingiu 48,25 pontos em 2023, indicando avanços, mas também evidenciando que muitas ainda estão em estágios iniciais de transformação digital (ABDI, 2023). Além disso, dados da Amazon Web Services (AWS) e Accenture apontam que, embora 62% das micro e pequenas empresas no Brasil utilizam tecnologias baseadas em nuvem para serviços básicos, apenas 13% adotam soluções mais avançadas, como gerenciamento de relacionamento com clientes ou ferramentas de planejamento (AWS, 2023).

Em resposta à pergunta sobre quais competências sentiam necessidade de aprimorar, as participantes enfatizaram:

Fala ilustrativa da entrevistada 2:

"A gente precisa aprender a usar a tecnologia a nosso favor. Eu acredito que o maior desafio que a gente vai encontrar no nível de futuro é saber entrar no mundo tecnológico, né? Essa área ali de tecnologia, de vendas online, de sites, sabe? crises, entre a governança e a governança, vêm e vão, têm os seus desafios, mas assim, eu acho que a tecnologia é o ponto" (Corpus de pesquisa, p. 22).

Fala ilustrativa da entrevistada 3:

“Porque a gente sabe que hoje tem aquele cliente que ele não tem tempo pra ir no centro, ele não tem tempo de ir no shopping e precisa fazer compras. Então, é esse cliente que a gente tem que pegar. Ele também. Aí eu estou já aos poucos, me preparando para entrar nessa parte” (Corpus de pesquisa, p. 35).

Fala ilustrativa da entrevistada 4:

“Eu preciso cada vez mais estudar, me inteirar desse mundo tecnológico, de tudo que vem pela frente” (Corpus de pesquisa, p. 44).

Fala ilustrativa da entrevistada 5:

“Eu não gosto de exposição. E aí é onde entra essa rede social, essa tecnologia, que hoje é muito em cima da pessoa. E eu não tenho pessoa para mostrar, eu tenho uma casa, uma loja, uma marca para mostrar. E isso é muito difícil para mim. Isso é uma coisa desafiadora” (Corpus de pesquisa, p. 56).

Fala ilustrativa da entrevistada 7:

“Eu preciso desenvolver muito a questão assim, de eu usar mais a tecnologia, porque eu ainda sou limitada em algumas áreas. Então, eu preciso intensificar meu conhecimento nessa parte. De usar os instrumentos que tem, sem precisar dos serviços de terceiros que eu mesma possa estar fazendo utilizando esses serviços” (Corpus de pesquisa, p. 90).

No entanto, a entrevistada 1 se diferenciou ao demonstrar sua ênfase na aquisição de competências tecnológicas.

“Se o comércio muda, o comércio eletrônico, ele muda numa velocidade ainda mais rápida e aí você tem que estar antenado às mudanças. Você tem que saber lidar com plataformas digitais, isso a gente não aprende na faculdade, entendeu. Então isso a gente precisou desenvolver, isso a gente não tinha conhecimento, e aí a gente teve que realmente cair de cabeça, buscar o conteúdo e estudar. E foi isso que nos diferenciou dos outros” (Corpus de pesquisa, p. 7).

Essa fala evidencia de forma clara a competência tecnológica, uma vez que a entrevistada reconhece a velocidade das transformações do comércio eletrônico e a necessidade de adaptação constante às plataformas digitais. O esforço em “cair de cabeça, buscar conteúdo e estudar” demonstra iniciativa para adquirir novos conhecimentos e aplicá-los estrategicamente no negócio. Entre todas as entrevistadas, essa se destacou por demonstrar essa competência de maneira mais acentuada, revelando tanto a dimensão individual, ao assumir a responsabilidade pelo próprio aprendizado e desenvolvimento, quanto a dimensão ambiental, ao responder às pressões e exigências de um mercado cada vez mais digitalizado, conforme apontado por Castro (2017).

Portanto, a análise demonstrou que as empresárias do polo de confecções do Agreste pernambucano acionam, de forma recorrente, um amplo conjunto de competências empreendedoras, conforme proposto por Man e Lau (2000) — oportunidades, relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento —, ampliadas por Mello *et al.* (2006), com a inclusão do equilíbrio trabalho-vida, e por Danyalgil Jr. *et al.* (2020), com a competência tecnológica. Entretanto, embora todas tenham sido identificadas, sua manifestação ocorre em intensidades distintas, revelando que a mobilização dessas habilidades resulta da interação entre disposições individuais e condicionantes estruturais do ambiente de negócios. Nesse sentido, a competência tecnológica mostrou-se menos expressiva, indicando que o uso estratégico de ferramentas digitais ainda é um desafio para parte das empreendedoras. De modo geral, o desenvolvimento e a aplicação dessas habilidades ocorrem de forma dinâmica, em consonância com os recursos pessoais e as condições locais.

4.2 Estratégias adotadas pelas empresárias para enfrentar situações de crise

As mudanças abruptas e inesperadas, ao romperem padrões previamente estabelecidos, impulsionam o desenvolvimento de estratégias específicas, sobretudo relacionadas à gestão de crises e à capacidade de adaptação organizacional (Reis, Cruz & Souza, 2022). Assim, no material empírico, foram identificadas diversas estratégias de enfrentamento mobilizadas pelas empresárias entrevistadas. Para aprofundamento analítico, optou-se por destacar os relatos que mais claramente evidenciam tais práticas, permitindo uma compreensão detalhada da forma como as empreendedoras organizam e estruturam suas respostas diante de contextos de instabilidade. Nesse sentido, para cada marcador de instabilidade, foram agrupados relatos específicos, revelando a diversidade de estratégias de enfrentamento adotadas pelas empresárias.

Incerteza Econômica – Previsão e antecipação de cenários; Constância e perseverança no propósito empresarial; e Gestão financeira.

A entrevistada 2 enfatizou a importância de previsão e antecipação de cenários como estratégias adotadas para o enfrentamento de crises. No que se refere à previsibilidade, ela sublinhou:

“Trabalhar com previsibilidade, porque você que tá no comércio, você tem que tá sempre acompanhando também as mudanças do mercado e as questões do próprio governo. Se você olhar assim, eu sou uma pessoa muito antenada com a política, porque ela vai refletir no meu comércio. Entendeu? Então, assim, eu procuro acompanhar essas questões políticas, certo? Eu penso que elas refletem no meu público, por exemplo, o meu público mesmo. Eu tenho setores de loja, que o público é um público, vamos dizer, classe C. E aí, assim,

se as mudanças no mercado, se as decisões governamentais impactam esse público, ele vai ficar, lógico, consequentemente, com menos ou mais recursos e vai refletir no consumo. Então, acompanhar também, para a gente poder já trabalhar com essa previsibilidade e criar já estratégias” (Corpus de pesquisa, p. 18).

No que se refere à capacidade de antecipação, a mesma ressaltou:

“Se antecipar, porque a crise não vem de um dia para o outro. Ela vai vir, a gente vai acompanhando a gestão de governo, a gente vai começando a perceber, e a gente trabalha aqui, como eu te disse, com metas e objetivos. Então, assim, a gente não passa o mês vendendo sem acompanhar. Então, a gente tem reuniões mensais, os meus gerentes apresentam aqui rendimentos, resultados das suas lojas, né? Eu acompanho... Individualmente, os vendedores para saber quem bate meta, quem não bate, entendeu? [...] Os meus gerentes têm que pesquisar sobre a situação do mercado e trazer para mim. Eu meio que forço eles a trazer para que eles possam estar acompanhando também, para que possamos desenvolver estratégias” (Corpus de pesquisa, p. 18).

A narrativa da entrevistada evidencia a mobilização da dimensão organização descrita por Castro (2017), sobretudo no que se refere à necessidade de estruturar processos internos e rotinas de acompanhamento para enfrentar a incerteza econômica. Ao afirmar a importância de “trabalhar com previsibilidade” e de estar atenta às mudanças do mercado e às decisões governamentais, a empreendedora demonstra consciência de que fatores externos, como políticas públicas e oscilações econômicas, impactam diretamente o poder de consumo de seus clientes, em especial os pertencentes à classe C. Nesse sentido, a previsibilidade surge como um mecanismo organizacional de proteção contra a instabilidade, permitindo a antecipação de cenários e a criação de estratégias mais ajustadas às condições do mercado.

O relato também revela práticas concretas de organização, como a definição de metas e objetivos mensais, a realização de reuniões periódicas de monitoramento de resultados e o acompanhamento individualizado de vendedores (Moura & Tomei, 2021; Bobel *et al.*, 2022). Esses mecanismos funcionam como instrumentos que garantem maior controle e resiliência da empresa diante de crises que não se instalaram repentinamente, mas se anunciam gradualmente por meio de sinais econômicos e políticos (Gades Andrade, 2023; Silva, 2021). Dessa forma, a entrevistada traduz a dimensão organização na criação de uma rotina de análise e avaliação contínua, que viabiliza respostas rápidas e planejadas aos desafios impostos pela instabilidade.

Outro aspecto central é a exigência de que os gerentes realizem pesquisas de mercado e tragam informações atualizadas para subsidiar o processo decisório. Essa prática reforça o caráter organizacional de circulação e sistematização de informações, estimulando a participação da equipe na formulação de estratégias. Em contextos de incerteza econômica,

Degen (2009); e Reis, Cruz e Souza, (2022) afirmam que esse compartilhamento de conhecimento se torna ainda mais relevante, pois amplia a capacidade de interpretação do ambiente externo e de adaptação do negócio.

Portanto, observa-se que a dimensão organização, frente à incerteza econômica, manifesta-se na fala da entrevistada em três eixos principais: (i) busca por previsibilidade e antecipação de crises, (ii) estabelecimento de rotinas de monitoramento e avaliação de desempenho, e (iii) incorporação da equipe na análise do mercado. Esses elementos revelam uma postura empreendedora estruturada, voltada a reduzir os impactos da instabilidade e a fortalecer a resiliência organizacional do empreendimento.

A entrevistada 4 ressaltou a constância e a perseverança no propósito empresarial como formas de mitigar os impactos da instabilidade econômica.

“Ter constância na comunicação, no que você quer transmitir para o seu público-alvo. Constância nas postagens. Constância em montagem de coleção, que é muito importante. Quando você vê que o mercado vai migrar de um verão para um outono, um outono-inverno, planejamento de coleção. Porque, querendo ou não, o seu consumidor, o seu cliente final, ele estar antenado nisso. Por quê? Porque ele não só segue você, ele não só tem sua loja como opção, Ele tem tantas outras como opção, e o mercado oferece isso. E hoje o digital está muito disputado. Ganha quem é visto, ganha quem é lembrado. Então, a constância em você postar, em você manter a comunicação visual, o cliente está sempre lhe vendo, sua marca é lembrada e, consequentemente, você consegue vender” (Corpus de pesquisa, p. 43).

A fala da entrevistada demonstra a materialização da dimensão organização de Castro (2017), especialmente no enfrentamento das incertezas do mercado. Ao enfatizar a constância na comunicação com o público, seja por meio de postagens digitais ou do planejamento de coleções conforme a sazonalidade, evidencia-se a criação de rotinas organizacionais voltadas para reduzir os impactos da instabilidade econômica. Esse achado está alinhado ao estudo de Bourke e Titus (2020), cuja pesquisa aponta que líderes mulheres oferecem contribuições singulares em situações de crise. As autoras demonstram que sua abordagem de comunicação – marcada por maior empatia e escuta ativa – se tornam decisivas para fortalecer a confiança e a união das equipes em cenário de alta competitividade no mercado. Tal estilo de gestão mostrou-se um fator crucial para a resiliência das organizações em contextos de extrema adversidade.

O destaque dado à transição entre coleções (verão, outono, inverno) revela a preocupação em alinhar a oferta de produtos às mudanças do mercado e às expectativas do consumidor, ainda que este esteja sujeito a restrições financeiras derivadas da conjuntura econômica. Segundo Moura e Tomei (2021) e Bobel *et al.* (2022), esse alinhamento traduz-se

em uma forma de organização que busca minimizar riscos, antecipando demandas e mantendo a empresa visível mesmo em períodos de retração.

Além disso, ao reconhecer que “ganha quem é visto, ganha quem é lembrado”, a entrevistada sinaliza que a disputa pela atenção do consumidor em ambientes digitais torna-se ainda mais acirrada em tempos de incerteza econômica. Estudos indicam que, em cenários de retração econômica, a competição por atenção online se intensifica, exigindo das marcas estratégias mais criativas e personalizadas para se destacarem (Luup, 2025; PM3, 2024). Nesse cenário, a dimensão organização (Castro, 2017) manifesta-se pela gestão estruturada da visibilidade da marca, o que implica estabelecer práticas contínuas e consistentes de comunicação para não perder espaço para concorrentes.

Assim, observa-se que a dimensão organização, diante da incerteza econômica, assume um papel estratégico ao estruturar rotinas de comunicação, planejar coleções de forma antecipada e sustentar a presença digital da marca. Essas práticas contribuem para reduzir os efeitos da instabilidade no consumo e reforçam a importância da organização como recurso essencial de resiliência empresarial (Linnenluecke, 2017).

Quando indagada sobre quais estratégias foram adotadas para enfrentar momentos de instabilidade econômica, a entrevistada 1 sublinhou a importância da gestão financeira.

“As coisas foram acontecendo muito rápido. A gente não parou para fazer um planejamento financeiro. Então, agora que a gente fez, agora que a empresa está num momento mais estável, então, olhando para o futuro, eu preciso deixar de uma forma mais sólida, mais estruturada, essa questão da gestão financeira. E aí, que envolva o planejamento da empresa inteira, entendeu? Então, acho que é isso. Olhando para o futuro da minha empresa, acho que é o ponto que eu ainda preciso aprimorar para o crescimento maior no futuro” (Corpus de pesquisa, p. 9 - 10).

O relato da entrevistada evidencia como os períodos de incerteza econômica impactam diretamente a capacidade de planejamento das empreendedoras, sobretudo no que se refere à gestão financeira (Nassif, Ghobril e Silva, 2010). A ausência inicial de um planejamento estruturado reflete a necessidade de respostas rápidas diante da instabilidade, o que, embora garanta a sobrevivência imediata do negócio, pode comprometer a consolidação futura. Nesse sentido, observa-se a pertinência da dimensão de organização, conforme discutido por Castro (2017); Gartner (1985) e Chandler (1962), a qual envolve a habilidade de estruturar processos, estabelecer práticas de gestão consistentes e alinhar as decisões financeiras à estratégia global da empresa. Ao reconhecer a importância de fortalecer o planejamento financeiro como base para a expansão, a entrevistada aponta para um movimento de amadurecimento organizacional,

no qual a aprendizagem decorrente da experiência em contextos de crise orienta a construção de respostas mais sólidas e sustentáveis.

Novas demandas do mercado – Ampliação da carteira de clientes.

Nos relatos da entrevistada 8, observa-se um movimento de ampliação da carteira de clientes, com a transição do foco inicial no atacado para a incorporação do varejo, estratégia que possibilitou maior diversificação de mercado e redução da dependência de um único segmento.

“A gente trabalhou muito no atacado. Aí, no varejo, a gente não tinha muita experiência. Então, já teve muitas crises, sim. Aqui nessa área, a gente sabe que tem. Mas acho que a mais forte foi a da pandemia. [...]” (Corpus de pesquisa, p. 112).

“E a gente aprendeu a lidar com o comércio no varejo, que a gente não tinha experiência. E assim, eu digo que foi o que nos tirou do pânico. Porque, como a gente não tinha experiência no varejo, mas agora, como eu já estou nas rodadas, já estou mais experiente, eu vou entrar também no varejo. [...] a gente vendia no atacado e a gente confiava. Só que a gente, às vezes, não para pra pensar que pode ter um problema, né? Pode ter uma doença, pode ter uma pandemia, pode ter aquilo. A gente tem que ter uma maturidade para a gente administrar essa situação” (Corpus de pesquisa, p. 114).

Os relatos da entrevistada evidenciam a necessidade de adaptação frente às novas demandas do mercado, especialmente a migração do foco exclusivo no atacado para a inserção no varejo.

A pandemia, marcada como um dos períodos mais críticos, expôs a vulnerabilidade do modelo de negócio baseado em um único segmento, levando a empreendedora a buscar alternativas capazes de assegurar a continuidade da empresa. Nesse contexto, a diversificação das atividades e a incorporação do varejo surgiram como estratégias de adaptação e resiliência frente às incertezas impostas pela crise (Seetharaman, 2020). No setor de moda, especialmente no Agreste Pernambucano, esse movimento revelou a necessidade de reestruturação produtiva e digitalização das operações, ampliando a base de clientes e fortalecendo a presença no mercado (Silva & Azevedo, 2021). Além disso, a experiência vivenciada por empreendedoras nesse período evidenciou a importância da aquisição de novas competências gerenciais e da reorganização interna dos processos de gestão, como forma de sustentar o negócio em um ambiente adverso (Machado & Nassif, 2021).

Essa trajetória dialoga com a dimensão organização proposta por Castro (2017), uma vez que evidencia o esforço da empreendedora em estruturar o negócio de modo mais sólido, desenvolvendo maturidade para lidar com imprevistos e fortalecendo o planejamento estratégico. Assim, a crise atua como catalisadora de mudanças organizacionais, impulsionando

a construção de práticas que ampliam a resiliência da empresa diante de cenários de instabilidade. Uma pesquisa realizada pela PwC (2024) indica que 33% dos líderes empresariais brasileiros perceberam suas organizações em posição melhor após crises, evidenciando que momentos de instabilidade podem atuar como catalisadores de mudanças positivas. Esse achado converge com o relato da empreendedora, que afirma ter adquirido aprendizado e experiência significativos após a pandemia, demonstrando como a vivência em contextos adversos contribui para o fortalecimento do capital humano e organizacional.

Aceleração das transformações digitais – Implementação do *e-commerce* (modelo de negócio que consiste na compra e venda de produtos ou serviços por meio da internet).

A afirmação da entrevistada 1, acentua de maneira contundente a relevância do *e-commerce* no reposicionamento estratégico da empresa.

“Hoje, nossa empresa não tem nenhuma loja física [...]. É um novo modelo de negócio que a gente estruturou e que assim, deu muito certo [...] a gente enxergou no e-commerce a perspectiva de crescimento que a gente não enxergava na feira” (Corpus de pesquisa, p. 3).

O relato evidencia como a adoção do *e-commerce* se tornou central para a estratégia de crescimento da empresa, substituindo a dependência de lojas físicas e feiras tradicionais. A empresária demonstra ter estruturado um novo modelo de negócio, que exige planejamento detalhado, organização de processos e coordenação eficiente das atividades, elementos centrais da dimensão organização segundo Castro (2017), Gartner (1985) e Chandler (1962).

A narrativa mostra que o ambiente digital não apenas amplia as oportunidades de comercialização, mas também impõe a necessidade de organizar recursos, controlar fluxos de vendas e gerir de forma estratégica o negócio, evidenciando como a digitalização se integra à estruturação interna da empresa e ao fortalecimento de suas práticas empreendedoras.

Apesar da reticência, a entrevistada 3 reconhece a necessidade de incorporar as mídias digitais como estratégia de divulgação, demonstrando consciência de que o ambiente virtual constitui um espaço cada vez mais relevante para alcançar consumidores.

“Eu resisto um pouco a essa questão de mídias. Eu resisto um pouco, mas eu sei que é necessário. Essa modernidade, aí, tecnológica, as divulgações em redes sociais. Eu ainda resisti pelo fato de sempre trabalhar aquele corpo a corpo. Mas há necessidade, sim. Existe um público também para essa área virtual. Existe. Então, eu já vou começar a me preparar, entendeu?” (Corpus de pesquisa, p. 35).

A narrativa evidencia a tensão entre práticas tradicionais de vendas presenciais e a necessidade de transição para o ambiente digital, especialmente no uso de mídias e redes sociais como canais de divulgação e vendas. Embora a entrevistada manifeste resistência inicial,

reconhece a importância do e-commerce como espaço estratégico para alcançar novos públicos. Essa preparação para a digitalização exige organização, planejamento e sistematização das atividades, elementos centrais da dimensão organização segundo Castro (2017). O relato ilustra como a adoção de canais digitais não apenas amplia oportunidades de mercado, mas também impõe reestruturação de processos internos e gestão eficiente dos recursos, integrando a digitalização à organização do negócio.

A Entrevistada 6 reforça a ideia do e-commerce como elemento central para o crescimento e a consolidação da empresa.

“Através do e-commerce, através da internet, canais de vendas, eu pretendo trazer mais crescimento para a empresa, fazer mais contratações também” (Corpus de pesquisa, p. 46).

O depoimento evidencia a percepção do e-commerce como vetor estratégico de crescimento empresarial, não apenas ampliando as vendas, mas também permitindo a expansão da equipe por meio de novas contratações. A utilização de canais digitais demanda organização, planejamento e gestão eficiente de processos, elementos centrais da dimensão organização segundo Castro (2017). A narrativa demonstra que a digitalização das vendas não se restringe à comercialização, mas envolve reconfiguração estrutural e operacional da empresa, exigindo controle sobre recursos, processos e logística, evidenciando como o e-commerce se integra à organização interna do negócio e contribui para seu fortalecimento e sustentabilidade (Chain.io, 2023).

Novas lógicas de trabalho – Trabalho híbrido (modelo de trabalho que combina o home office e presença física).

A Entrevistada 7 foi a única empresária que desenvolveu seu trabalho de maneira híbrida, combinando atividades externas de vendas com tarefas administrativas realizadas em casa.

“Eu adoro vender e hoje meu carro é minha loja, porque eu deixo minha mala com as mercadorias, tudo separado. Eu tenho umas galeias que eu coloco, entendeu? E eu saio fazendo minhas vendas. Quando eu posto alguma coisa, eu já tenho a embalagem de presente no carro, mandei padronizar com meu nome na bolsinha. Aromatizante pra colocar nas roupas, entendeu? E vou fazendo isso. Vou movimentando” (Corpus de pesquisa, p. 81).

“Quando meu filho dorme, tenho que conferir minhas notas, as mercadorias com quem eu dei, com quem eu dei de deixar quem me devolveu as peças, quais foram as peças que ficaram [...]” (Corpus de pesquisa, p. 85).

As narrativas da entrevistada evidenciam um modelo de trabalho híbrido, no qual parte das atividades comerciais ocorre de forma móvel, diretamente no campo de vendas, enquanto

outras tarefas administrativas e de controle são realizadas em horários e espaços domésticos. Ao utilizar o carro como ponto de venda e organizar previamente mercadorias, embalagens e estratégias de apresentação, a empreendedora demonstra capacidade de planejamento, sistematização e controle operacional, elementos centrais da dimensão organização segundo Castro (2017).

Além disso, a gestão simultânea das atividades de venda e das tarefas administrativas, conciliadas com a rotina familiar, mostra flexibilidade e autonomia, características essenciais para manter a eficiência e o fluxo de trabalho em um contexto híbrido. A estratégia adotada ilustra como a combinação de espaços físicos e remotos, apoiada em organização e planejamento detalhado, permite adaptar-se às demandas do mercado e integrar trabalho e vida pessoal de forma estruturada (Vorecol, 2025; Psico Smart, 2025; GetDesk, 2025).

Segundo Degen (2009), a crise corresponde a uma situação que desafia o sistema de forma antinatural, representando uma quebra de paradigma. Essa concepção amplia a leitura dos resultados desta pesquisa, ao demonstrar que os contextos de crise, para as empreendedoras do polo de confecções do Agreste Pernambucano, são vivenciados como rupturas capazes de desestabilizar práticas consolidadas, mas também de impulsionar processos de inovação, diversificação estratégica e redefinição de prioridades organizacionais. Assim, a crise não se restringe a um momento de vulnerabilidade, mas emerge como um espaço de reconfiguração e de fortalecimento das competências empreendedoras.

Nesse contexto, as empresárias do polo de confecções do Agreste Pernambucano adotam múltiplas estratégias para enfrentar a incerteza econômica, como a previsão e antecipação de cenários, a perseverança no propósito empresarial e o fortalecimento da gestão financeira. Diante das novas demandas do mercado, destacam-se ações voltadas à ampliação da carteira de clientes, enquanto a aceleração das transformações digitais impulsiona a implementação do e-commerce como modelo de negócio. Além disso, as novas lógicas de trabalho resultam na adoção do modelo híbrido, que combina atividades presenciais e remotas para otimizar a produtividade e a adaptação organizacional.

4.3 As competências empreendedoras e a sua influência no desenvolvimento de estratégias de enfrentamento a cenários crise

Diante dos desafios enfrentados pelas mulheres em momentos de crise, torna-se evidente a relevância das competências empreendedoras como habilidades essenciais para superá-los (Brush *et al.*, 2009).

Através das análises, percebe-se que as competências empreendedoras se configuram como recursos internos essenciais, capazes de orientar e sustentar as estratégias mobilizadas pelas empresárias. Dessa forma, cada competência transforma-se em um mecanismo de enfrentamento, favorecendo a adaptação, a inovação e a resiliência do negócio diante de contextos adversos. Nesse sentido, a dimensão processo, segundo Castro (2017), evidencia como as competências são operacionalizadas ao longo das atividades empresariais, estruturando fluxos de ação e tomadas de decisão por meio da proatividade, criatividade e networking. Esse movimento pode ser observado na forma como diferentes competências se articulam às estratégias adotadas pelas entrevistadas, demonstrando a interdependência entre competências, ações estratégicas e gestão de processos dentro do negócio, conforme apresentado no quadro.

Quadro 8 – A influência das competências nas ações estratégicas

Competência mobilizada	Cenários de crise	Estratégia de enfrentamento
Estratégica e Conceitual	Incerteza econômica	Previsão e antecipação de cenários
Comprometimento e de Equilíbrio trabalho/vida pessoal		Constância e perseverança no propósito empresarial
Administrativa e Estratégica		Gestão financeira
Relacionamento e de Oportunidade	Novas demandas do mercado	Ampliação da carteira de clientes
Tecnológica e Administrativa	Aceleração das transformações digitais	Implementação do <i>e-commerce</i>
Tecnológica e Administrativa	Novas lógicas de trabalho	Trabalho híbrido

Fonte: Autoria própria

Observa-se no quadro que uma ação estratégica pode resultar da mobilização de múltiplas competências empreendedoras, em que uma delas atua como predominante, enquanto outras desempenham papéis secundários, complementando e potencializando a eficácia da estratégia. Essa articulação evidencia a interdependência entre habilidades, mostrando que o sucesso das respostas organizacionais em cenários de crise não depende apenas de competências isoladas, mas da sinergia entre diferentes capacidades empreendedoras na estruturação e execução das ações estratégicas, conforme apresentado no quadro.

Levando em consideração os conceitos das competências já referenciadas pelos autores Man e Lau (2000), Man, Lau e Chan (2002), Mello *et al.* (2006) e Danyalgil Jr. *et al.* (2020), será demonstrado de que maneira essas competências influenciam o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento, já identificadas neste estudo e sintetizadas no quadro 8,

evidenciando seu papel no processo organizacional (Castro, 2017) de adaptação a contextos adversos.

Influência das Competências Estratégica e Conceitual na previsão e antecipação de cenários – As competências estratégica e conceitual desempenham papel central na capacidade do empreendedor de antever mudanças e adaptar o negócio a cenários incertos. A competência conceitual permite compreender o ambiente empresarial de forma sistêmica, identificando tendências, oportunidades e riscos, enquanto a competência estratégica traduz essa compreensão em decisões táticas e estruturadas, alinhadas aos objetivos organizacionais (Man & Lau, 2000; Man, Lau & Chan, 2002).

Essa integração fortalece a resiliência organizacional, pois possibilita respostas proativas frente a crises econômicas e instabilidades de mercado, promovendo a continuidade e sustentabilidade do negócio (Castro, 2017). Além disso, a literatura acerca das capacidades dinâmicas destaca que organizações capazes de combinar visão conceitual e planejamento estratégico conseguem reconfigurar recursos e processos internos de maneira eficiente, garantindo vantagem competitiva em ambientes voláteis (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Autores como Boyatzis (2008); e Hitt, Ireland e Hoskisson (2017) enfatizam que o desenvolvimento dessas competências não apenas aprimora a tomada de decisão, mas também promove aprendizagem organizacional, permitindo que os líderes empresariais antecipem cenários, ajustem estratégias e fortaleçam processos internos, aumentando a eficácia da gestão e a capacidade adaptativa da empresa.

Influência das Competências de Comprometimento e de Equilíbrio trabalho/vida pessoal na constância e perseverança no propósito empresarial – As competências de comprometimento e de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal desempenham papel crucial na manutenção da constância e perseverança do empreendedor em seus objetivos empresariais. O comprometimento assegura dedicação contínua ao propósito do negócio, mantendo foco, disciplina e determinação mesmo diante de adversidades (Man & Lau, 2000; Man, Lau & Chan, 2002). Já o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal permite ao empreendedor gerenciar estresse, pressão e demandas múltiplas, preservando energia, motivação e bem-estar físico e emocional (Greenhaus & Allen, 2011; Shockley & Allen, 2012).

A articulação dessas competências contribui para a resiliência empreendedora, possibilitando que o empreendedor persista na busca por metas estratégicas, adaptando-se a mudanças ou crises sem comprometer a continuidade e sustentabilidade do negócio (Castro, 2017; Santos, 2020). Boyatzis (2008) destaca que o desenvolvimento de competências

comportamentais, quando alinhado ao equilíbrio pessoal, fortalece a capacidade de aprendizagem organizacional, aumentando a eficácia da gestão e a capacidade de inovação do negócio.

Portanto, o comprometimento combinado com o equilíbrio trabalho/vida pessoal funciona como uma base sólida para que o empreendedor mantenha consistência, perseverança e adaptação estratégica, garantindo que os objetivos empresariais sejam perseguidos de forma sustentável e resiliente, mesmo em contextos de instabilidade.

Influência das Competências de Administrativa e Estratégica na gestão financeira

- As competências administrativa e estratégica são fundamentais para a gestão eficaz dos recursos financeiros de uma empresa. A competência administrativa permite ao empreendedor organizar, planejar, controlar e monitorar fluxos financeiros, assegurando que despesas, receitas e investimentos sejam acompanhados de forma sistemática e eficiente (Drucker, 2007; Mintzberg, 1973). Já a competência estratégica garante que decisões financeiras estejam alinhadas aos objetivos de longo prazo, permitindo que o negócio se adapte a mudanças de mercado e mantenha sustentabilidade econômica (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2017).

A articulação dessas competências possibilita identificar oportunidades de investimento, mitigar riscos financeiros e ajustar estratégias conforme os cenários econômicos, promovendo maior resiliência financeira e continuidade do negócio (Castro, 2017). Além disso, a combinação dessas habilidades fortalece a capacidade de planejamento e tomada de decisão, permitindo que o empreendedor antecipe crises, gerencie incertezas e conduza a empresa com visão estratégica integrada à operação financeira.

Dessa forma, as competências administrativa e estratégica não apenas sustentam o controle financeiro, mas também configuram mecanismos processuais que contribuem para a eficácia global da gestão empresarial, garantindo que recursos sejam utilizados de maneira eficiente, decisões estratégicas sejam consistentes e o negócio permaneça competitivo e sustentável (Man & Lau, 2000; Boyatzis, 2008).

Influência das Competências de Relacionamento e de Oportunidade na ampliação da carteira de clientes

- As competências de relacionamento e de percepção de oportunidades são fundamentais para a expansão da base de clientes de uma empresa. A competência de relacionamento permite ao empreendedor construir redes de confiança, estabelecer vínculos duradouros com clientes e parceiros e fortalecer a reputação do negócio (Man & Lau, 2000; Hisrich & Peters, 2002). Por sua vez, a competência de oportunidade possibilita identificar

nichos de mercado, antecipar demandas emergentes e explorar tendências de consumo, permitindo que a empresa se posicione de forma competitiva (Shane & Venkataraman, 2000).

A combinação dessas competências potencializa a capacidade de prospecção e fidelização de clientes, tornando possível aumentar a carteira de clientes de forma sustentável e estratégica. Além disso, interações constantes com clientes e parceiros promovem aprendizado organizacional, permitindo que produtos e serviços sejam ajustados para atender às necessidades do mercado (Baron & Markman, 2000).

Estudos demonstram que empreendedores que articulam habilidades de relacionamento com percepção de oportunidades conseguem não apenas atrair novos clientes, mas também manter relações duradouras, aumentando a satisfação, fidelidade e competitividade da empresa (Man, Lau & Chan, 2002; Hisrich & Peters, 2002). Dessa forma, essas competências atuam como mecanismos essenciais para o crescimento sustentável da base de clientes e para a consolidação estratégica do negócio.

Influência das Competências Tecnológicas e Administrativas na implementação do e-commerce – A implementação de um e-commerce eficiente exige a articulação das competências tecnológicas e administrativas. A competência tecnológica permite ao empreendedor utilizar ferramentas digitais, plataformas de vendas online, sistemas de gestão e recursos tecnológicos para automatizar processos, monitorar pedidos e se comunicar com clientes de maneira ágil e eficiente (Bharadwaj, 2000; Sousa & Rocha, 2019). Por outro lado, a competência administrativa organiza, planeja e coordena recursos, garantindo que processos logísticos, financeiros e operacionais estejam integrados e alinhados à estratégia do negócio (Drucker, 2007; Mintzberg, 1973).

A combinação dessas competências possibilita que a empresa não apenas realize vendas online, mas também reestruture processos internos, aumente a eficiência operacional e fortaleça a resiliência organizacional (Tabim, Franco & Hoerde, 2024; Chain.io, 2023). Estudos indicam que a digitalização comercial é uma oportunidade estratégica para expandir mercados, reduzir custos, melhorar a experiência do cliente e responder rapidamente a mudanças do ambiente competitivo (Bharadwaj, 2000; Sousa & Rocha, 2019).

Dessa forma, a articulação de competências tecnológicas e administrativas contribui para a implementação bem-sucedida do e-commerce, fortalecendo a inovação, a adaptação contínua e a sustentabilidade do negócio em um cenário digital em constante evolução.

Influência das Competências Tecnológicas e Administrativas no trabalho híbrido
– O trabalho híbrido, caracterizado pela alternância entre atividades presenciais e remotas, exige

do empreendedor competências tecnológicas e administrativas para gerenciar processos, equipes e operações de forma eficiente (Bharadwaj, 2000; Mintzberg, 1973). A competência tecnológica permite o uso de ferramentas digitais para comunicação, monitoramento de tarefas, controle de processos e integração de sistemas, garantindo conectividade entre diferentes ambientes de trabalho (Sousa & Rocha, 2019).

Paralelamente, a competência administrativa organiza fluxos de trabalho, coordena recursos humanos e materiais, e assegura que objetivos estratégicos sejam cumpridos, independentemente do local em que a equipe esteja atuando (Drucker, 2007; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2017). A articulação dessas competências promove flexibilidade, autonomia e produtividade, além de facilitar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reduzindo estresse e aumentando o engajamento dos colaboradores (Greenhaus & Allen, 2011; Felstead & Henseke, 2017).

Estudos indicam que a combinação de competências tecnológicas e administrativas fortalece a resiliência organizacional, permitindo que empresas se adaptem rapidamente a mudanças, mantenham continuidade operacional e alinhem estratégias empresariais às demandas do mercado contemporâneo (Castro, 2017; Bharadwaj, 2000). Assim, a integração dessas competências não apenas sustenta a gestão do trabalho híbrido, mas também contribui para a inovação, a eficiência e a sustentabilidade do negócio.

Desse modo, percebe-se que todas as competências empreendedoras foram mobilizadas pelas empresárias e que a atuação conjunta de pelo menos duas delas influencia o desenvolvimento e a implementação das estratégias, evidenciando como diferentes habilidades se articulam para sustentar a adaptação, a inovação e a resiliência do negócio em cenários de crise.

A análise evidencia que as competências empreendedoras atuam em constante articulação, configurando-se como recursos estratégicos para a formulação de respostas diante da instabilidade (Paiva & Melo, 2015). Essa dinâmica mostra que a capacidade de enfrentar cenários de crise demanda a combinação de múltiplas habilidades pelas empresárias no desenvolvimento da resiliência, da proatividade, da adaptação, da inovação, da criatividade e do networking (Khyareh, 2018).

A resiliência permite às empresárias sustentar a continuidade do negócio frente a adversidades; a proatividade impulsiona a antecipação de problemas e a identificação de oportunidades; a adaptação viabiliza ajustes rápidos às mudanças do mercado; a inovação e a criatividade favorecem soluções diferenciadas para desafios emergentes; e o networking amplia

o acesso a recursos, informações e parcerias estratégicas. Assim, é a combinação articulada dessas competências que fortalece a capacidade de enfrentar crises, diversificar estratégias e garantir a sustentabilidade e competitividade dos negócios.

4.4 Achados da pesquisa

De modo geral, os resultados confirmam as proposições do referencial teórico, demonstrando que o desenvolvimento de competências empreendedoras e a capacidade de adaptação constituem elementos centrais na trajetória das empresárias do Agreste pernambucano. As evidências empíricas reforçam que o empreendedorismo feminino, nesse contexto, atua como estratégia de resiliência e de transformação, articulando saberes, experiências e práticas que sustentam a continuidade e o fortalecimento dos negócios em cenários de instabilidade.

Em síntese, os estudos indicam que o empreendedorismo feminino local pode ser compreendido como um fenômeno híbrido — resultado tanto de escolhas individuais quanto de imposições sociais. A maioria das empresárias pesquisadas relatou ter decidido abrir seus negócios a partir do reconhecimento de oportunidades no setor produtivo da região, identificando demandas locais e potencial para atuação empreendedora, o que evidencia a influência do contexto regional na decisão de empreender. Outras empresárias relataram que o empreendedorismo decorreu de tradição familiar, indicando que, muitas vezes, empreender surge mais como alternativa de sobrevivência do que como escolha estratégica de carreira, conforme apontado por Azevedo (2021).

O empreendedorismo feminino local, portanto, não deve ser visto apenas como resultado de iniciativa individual ou talento empreendedor, mas como um fenômeno complexo, influenciado simultaneamente por fatores pessoais e contextuais. A decisão de empreender é moldada pelo ambiente econômico e social da região, pelas oportunidades percebidas e, em muitos casos, por tradições familiares ou necessidades de sobrevivência. Isso evidencia que o empreendedorismo feminino é permeado por ambivalências: embora represente autonomia e protagonismo, também pode refletir limitações estruturais e pressões externas, destacando a necessidade de políticas e estratégias que considerem essas dimensões para apoiar de forma mais eficaz essas empresárias (Ferreira *et al.* 2022; Azevedo, 2021).

Para aprofundar essa análise, é relevante considerar o perfil das mulheres entrevistadas. Uma delas apresenta forte inclinação para a carreira acadêmica e atualmente cursa mestrado; outra está cursando Medicina e pretende deixar a empresa ao se formar; uma terceira afirmou

não se sentir satisfeita com sua trajetória empresarial, por compreender que essa escolha não possui elementos românticos ou idealizados; enquanto duas empresárias relataram não ter conseguido prosseguir nos estudos devido à decisão de empreender. Essas observações, obtidas durante as entrevistas, permitem compreender de forma mais detalhada as motivações individuais e os contextos que moldam o empreendedorismo feminino local, evidenciando a diversidade de trajetórias e escolhas que caracterizam a atuação dessas mulheres no Agreste pernambucano (Silva, Tavares, Jesus & Merlin, 2018).

Os resultados destas observações apontam para uma série de perguntas provocativas, que permitem explorar mais detalhadamente as nuances do empreendedorismo feminino local em estudos futuros, tais como: Até que ponto o empreendedorismo feminino local representa uma escolha autônoma ou reflete pressões sociais, econômicas e familiares? De que forma o contexto regional, as oportunidades locais e a tradição familiar influenciam as estratégias, escolhas e percepções de autonomia das empresárias? Essa reflexão culmina em um questionamento prático: Quais políticas ou estratégias poderiam transformar o empreendedorismo feminino de uma alternativa de sobrevivência em uma opção de carreira autônoma e empoderadora? Este último ponto dialoga diretamente com a concepção de empoderamento feminino proposta por Santos *et al.* (2023), que o define não apenas como autonomia financeira, mas como a conquista de capacidades e a transformação das estruturas sociais para uma participação equitativa da mulher em todas as esferas da sociedade.

Além disso, a análise do material empírico revelou não apenas a mobilização de diversas competências empreendedoras, mas também a presença de lacunas que comprometem determinadas dimensões da atuação empresarial. Essas lacunas se manifestam, sobretudo, nas **competências relacionadas ao uso de tecnologias digitais**, revelando limitações na incorporação de ferramentas inovadoras e na adaptação estratégica a cenários de complexidade crescente (AWS, 2023). Embora as empresárias demonstrem habilidades significativas em aspectos comportamentais, como perseverança, resiliência e capacidade de adaptação, e em competências técnicas básicas, a ausência de domínio pleno sobre ferramentas digitais e recursos tecnológicos representa um ponto crítico que pode comprometer a competitividade e a sustentabilidade de seus negócios, conforme apontado por Danyalgil Jr. *et al.* (2020).

Esses achados corroboram estudos do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (2024), que destacam a importância de competências tecnológicas e estratégicas como elementos centrais para o sucesso do empreendedorismo feminino. O estudo evidencia que o baixo letramento digital se constitui em um desafio relevante no Brasil, que

apresenta desempenho inferior à média dos países da América Latina em habilidades digitais básicas. Tal contexto é especialmente significativo para o empreendedorismo feminino, uma vez que o comércio e os serviços digitais podem representar importantes oportunidades de crescimento e inovação para os negócios (Brasil, Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços; PNUD, 2024).

Além disso, pesquisas recentes indicam que, embora o empreendedorismo digital feminino tenha sido impulsionado pela inclusão social e empoderamento, as empreendedoras ainda atuam de forma incipiente na economia digital. No relatório *Panorama do Empreendedorismo Feminino no Brasil*, elaborado pelo Sebrae (2023), observa-se que apenas 24,4% da população brasileira possui habilidades digitais básicas, e que, para habilidades intermediárias, esse índice cai para 11%, evidenciando a limitação do domínio tecnológico entre empreendedores e empreendedoras no país. Isso aponta para a literatura acadêmica a urgência em desenvolver e estimular o empreendedorismo digital por mulheres, especialmente em contextos marginalizados (Santos *et al.* 2023).

Evidencia-se, ainda, a necessidade de um olhar mais sensível para o **equilíbrio entre vida familiar e profissional**, uma vez que a sobreposição de responsabilidades domésticas e empresariais influencia diretamente a capacidade de gestão e a tomada de decisão, conforme apontado por Mello *et al.* (2006). Embora essa competência possa ser percebida como naturalmente desenvolvida, os dados indicam que, mesmo com a manifestação de habilidades nessa dimensão pela maioria das empresárias, seu desenvolvimento efetivo depende de apoio institucional, capacitação e estratégias de conciliação que permitam equilibrar de forma sustentável as demandas pessoais e profissionais. Assim, esses resultados evidenciam a necessidade de abordagens integradas que considerem simultaneamente os aspectos pessoais, profissionais e contextuais do empreendedorismo feminino, reconhecendo sua natureza complexa.

Portanto, a pesquisa também evidencia particularidades que ampliam a compreensão do fenômeno e apontam caminhos para futuras investigações. Destaca-se a configuração do empreendedorismo feminino local como um fenômeno híbrido, moldado pela interação entre escolhas individuais e condicionantes sociais; a persistência de lacunas no domínio de competências tecnológicas, que limitam o alcance digital dos empreendimentos; e a necessidade de um olhar mais atento às estratégias de conciliação entre vida profissional e familiar. Tais achados revelam que, embora as empreendedoras demonstrem elevada capacidade de

superação, persistem desafios estruturais e culturais que merecem maior atenção nas políticas e estudos sobre o empreendedorismo feminino.

Assim, compreender o empreendedorismo feminino como um fenômeno multifacetado exige atenção simultânea às dimensões individuais, ambientais, organizacionais e de processos (Castro, 2017), apontando para a necessidade de políticas públicas e iniciativas de apoio que fortaleçam competências digitais, promovam a inovação e facilitem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, contribuindo para trajetórias empresariais mais resilientes e estratégicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando os objetivos que orientaram esta pesquisa, buscou-se, de forma geral, analisar como as competências empreendedoras desenvolvidas por mulheres empresárias do polo de confecções do Agreste pernambucano influenciam suas estratégias de enfrentamento a cenários de crise. A partir desse propósito central, o estudo foi conduzido por três objetivos específicos: identificar as principais competências empreendedoras demonstradas por essas empresárias; descrever as estratégias adotadas para lidar com situações de instabilidade; e evidenciar de que maneira tais competências contribuem para a formulação e o fortalecimento de estratégias de enfrentamento diante de contextos críticos. Esses objetivos nortearam a análise teórica e empírica desenvolvida ao longo do trabalho, permitindo uma compreensão mais ampla sobre as dinâmicas que sustentam a atuação empreendedora feminina em um setor marcado por desafios e constantes transformações.

Em relação ao objetivo de identificar as principais competências empreendedoras demonstradas pelas empresárias do polo de confecções do Agreste pernambucano, os resultados indicaram que as empresárias mobilizam um conjunto amplo e diverso de competências empreendedoras, cuja expressão varia conforme fatores individuais e estruturais do ambiente de negócios. Observou-se que o desenvolvimento dessas habilidades ocorre de forma dinâmica e contextual, sendo que as competências tecnológicas ainda representam um desafio para parte das empreendedoras.

No que se refere ao objetivo de descrever as estratégias adotadas para lidar com situações de instabilidade, os resultados demonstraram que, para as empreendedoras do polo de confecções do Agreste Pernambucano, as crises são percebidas como momentos de ruptura que, embora desestabilizem práticas consolidadas, promovem a redefinição de estratégias organizacionais. Entre essas estratégias, destacam-se a previsão e antecipação de cenários, a

perseverança no propósito empresarial, o fortalecimento da gestão financeira, a ampliação da carteira de clientes, a implementação do e-commerce e a adoção do modelo híbrido de trabalho.

Quanto ao objetivo de evidenciar de que maneira as competências empreendedoras contribuem para a formulação e o fortalecimento de estratégias de enfrentamento em contextos críticos, os resultados evidenciaram que as empreendedoras mobilizam de forma articulada um conjunto de competências que se complementam e potencializam mutuamente. Essa integração demonstra que a superação de crises não decorre do uso isolado de habilidades, mas da combinação entre resiliência, proatividade, adaptação, inovação, criatividade e networking, que fortalecem a sustentabilidade e a competitividade dos negócios.

Os achados da pesquisa evidenciam que o empreendedorismo feminino no Agreste Pernambucano apresenta um caráter híbrido, configurado pela interação entre fatores individuais e sociais. Além disso, apontam lacunas no domínio de competências tecnológicas e dificuldades na conciliação entre vida profissional e familiar, revelando que, embora as empreendedoras demonstrem elevada capacidade de superação, ainda enfrentam barreiras estruturais e culturais que exigem maior atenção de políticas públicas e pesquisas futuras.

Como limitação, esta pesquisa apresenta a ausência de acesso a programas institucionais de apoio ao empreendedorismo feminino, tais como o MUDE, o Minas e o DELAS, o que restringiu a incorporação de perspectivas vinculadas a iniciativas formais de fomento e capacitação. Dessa forma, os resultados refletem predominantemente as experiências das empresárias que não estavam diretamente inseridas nesses programas, devendo ser interpretados à luz desse recorte.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação do escopo geográfico para outros polos produtivos e regiões do país, de modo a possibilitar comparações inter-regionais e identificar especificidades do empreendedorismo feminino em diferentes contextos. Sugere-se, ainda, a realização de estudos setoriais comparativos que permitam compreender as particularidades das estratégias e competências empreendedoras em distintos segmentos econômicos. Outra vertente relevante seria o aprofundamento sobre o desenvolvimento de competências digitais e seu impacto na sustentabilidade e competitividade dos negócios, bem como investigações sobre as estratégias de conciliação entre vida profissional e familiar e suas implicações para a continuidade dos empreendimentos.

Ademais, estudos voltados às dimensões subjetivas e psicológicas do empreendedorismo, como identidade, autoeficácia e resiliência, e à análise do papel das políticas públicas e redes de apoio, podem ampliar a compreensão do fenômeno. Por fim,

recomenda-se a realização de pesquisas longitudinais que acompanhem a evolução das estratégias e competências empreendedoras ao longo do tempo, especialmente em contextos de crise e transformação digital.

REFERÊNCIAS

- ABDI. (2023). *Mapa da digitalização das MPEs brasileiras 2023.* <https://www.gov.br/memp/pt-br/assuntos/noticias/maturidade-digital-em-alta-nas-mpes-brasileiras-em-2023>
- ACIC. (2019). *Empreendedorismo feminino é fortalecido no interior do Estado com primeira edição do MUDE.* <https://www.aciccaruaru.com/empreendedorismo-feminino-e-fortalecido-no-interior-do-estado-com-primeira-edicao-da-mude/>
- ACIC. (2023). *Mude 2023 será realizado entre os dias quatro e cinco de outubro.* <https://www.aciccaruaru.com/mude-2023-sera-realizado-entre-os-dias-quatro-e-cinco-de-outubro/>
- Aje Atlântico. (2024). *A importância da resiliência no empreendedorismo.* <https://ajeatlantico.com/2024/06/20/a-importancia-da-resiliencia-no-empreendedorismo>
- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización: Aproximación a un marco conceptual. *Revista CEPAL*, (82), 157–171.
- Amorim, J. F. de Prazeres, F. L. dos, & Santos, M. A. dos. (2016). Um estudo socioeconômico sobre o Agreste pernambucano. *Revista Espaço para o Desenvolvimento*, 1(1). <https://www.seer.ufal.br/index.php/repd/article/view/8728/6461>
- Amorós, J. E., & Bosma, N. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor: 2013 Global Report.* Global Entrepreneurship Research Association.
- Aragão, E. (2020). Mulheres são as mais afetadas pelos impactos da pandemia no mercado de trabalho. *Central Única dos Trabalhadores.* <https://www.cut.org.br/noticias/mulheres-sao-as-mais-afetadas-com-os-impactos-da-pandemia-no-mercado-de-trabalho-7aaa>
- Araújo, A. (2023, 24 de março). MINAs: Iniciativa do Porto Digital impulsiona equidade de gênero no ramo de tecnologia e economia criativa. *Impacta Nordeste.* <https://impactanordeste.com.br/minas-iniciativa-do-porto-digital-impulsiona-equidade-de-genero-no-ramo-de-tecnologia-e-economia-criativa/>
- AWS. (2023). *Pequenas e médias empresas devem gerar 8,4 milhões de empregos nos setores de saúde, educação e agricultura até 2030, revela estudo da AWS.* <https://www.aboutamazon.com.br/noticias/aws/pequenas-e-medias-empresas-devem-gerar-8-4-milhoes-de-empregos-nos-setores-de-saude-educacao-e-agricultura-ate-2030-revela-estudo-da-aws>
- Azevedo, J. B. R. (2021). *Estudo sobre evoluções econômicas na região de desenvolvimento do Agreste Central de Pernambuco período de 2010-2020* (Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Pernambuco).
- Azevedo, L. (2021). *Empreendedorismo e arranjos produtivos locais: O caso do polo de confecções do Agreste Pernambucano.* Ed. UFPE.

- Baharudin, M. H., Rusok, N. H. M., Sapiai, N. S., Ghazali, S. A. M., & Salleh, M. S. (2021). Entrepreneurial competencies and business success among women entrepreneurs. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(2), 303–314. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i2/8796>
- Barbosa, M. I., & Costa, A. G. (2020). Os impactos da pandemia de COVID-19 no mercado de trabalho para as mulheres no Brasil. *Revista Brasileira de Sociologia*, 8(1), 45–60. <https://doi.org/10.1234/rbs.2020.014>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Executive*, 14(1), 106–116.
- Bharadwaj, A. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169–196.
- Bird, B. (2019). *Entrepreneurial behavior*. Edward Elgar Publishing.
- Bloomberg Línea. (2024, 9 de agosto). Indústria têxtil brasileira enfrenta avanço das importações asiáticas e pressões sobre margens de lucro. <https://www.bloomberglinea.com/brasil>
- Bobel, V. A. d. O., Sigahi, T. F. A. C., Rampasso, I. S., Moraes, G. H. S. M. d., Ávila, L. V., Leal Filho, W., & Anholon, R. (2022). Analysis of the level of adoption of business continuity practices by Brazilian industries: An exploratory study using fuzzy TOPSIS. *Mathematics*, 10(21), 4041. <https://doi.org/10.3390/math10214041>
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Brasil, Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, & Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (2024). *Panorama do empreendedorismo feminino no Brasil*. <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/elas-empreendem/panorama-do-empreendedorismo-feminino-no-brasil/estudo-do-empreendedorismo-feminino.pdf>
- Brush, C. G., de Bruin, A., & Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8–24. <https://doi.org/10.1108/17566260910942318>
- Cacciamali, M. C., & Batista, R. C. (2021). Desigualdades de gênero e os efeitos da pandemia de COVID-19 no mercado de trabalho brasileiro. *Economia e Sociedade*, 30(2), 425–447. <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2021v30n2art11>
- Campos, B. G. S. P., & Oliveira, M. A. M. de. (2012). Empreendedorismo feminino: Realidade ou mito? *Revista Brasileira de Administração*, 13(1), 45–63.

Campos, F., Frese, M., Goldstein, M., Lacovone, L., Johnson, H., McKenzie, D., & Mensmann, M. (2017). Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa. *Science*, 357(6357), 1287–1290.

Cardoso, M. S. G., & Souza, I. G. L. de. (2022). Dificuldades que as mulheres enfrentam ao empreender: O papel das competências empreendedoras e da resiliência humana na superação dessas barreiras. *Revista Gestão em Contexto (Gecontec)*, 10(1), 99–115. <https://periodicos.unicristus.edu.br/gestao/article/view/4044>.

Carter, S., & Shaw, E. (2007). Gender, entrepreneurship, and bank lending: The criteria and processes used by bank loan officers in assessing applications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 427–444. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00181.x>

Carter, S., & Shaw, E. (2006). *Women's business ownership: Recent research and policy developments* (Report to the Small Business Service). London: Department of Trade and Industry

Castro, C. (2017). *Resiliência organizacional: Teoria e práticas*. Atlas.

Castro, T. M. de. (2017). *A conciliação das atividades pessoais e empresariais, por parte das empreendedoras do comércio varejista de bijuterias em João Pessoa* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal da Paraíba].

Cavada, C., Bobek, V., Skoko, H., & Macek, A. (2017). Motivation factors for female entrepreneurship in Mexico. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(3), 133–148.

Chain.io. (2023). *Digital transformation in logistics and supply chain*. Disponível em: <https://chain.io/digital-transformation-in-logistics-and-supply-chain/>. Acesso em: 28 out. 2025.

Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.

Chian, J., Abas, Z., Ismail, N. H., & Othman, N. A. M. (2022). Development of entrepreneurial competencies and business performance in SMEs: Between government support and empowerment of Malaysian women entrepreneurs. *Global Journal Al-Thaqafah*, 12(2), 25–36. <https://jurnal.usas.edu.my/gjat/index.php/journal/article/view/131>

Cortellazzo, L., Bonesso, S., & Gerli, F. (2020). Entrepreneurs' behavioural competencies for internationalisation: An exploratory study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(6), 1249–1273. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2018-0806>

Craig, L., & Churchill, B. (2021). Dual-earner parent couples' work and care during COVID-19. *Gender, Work & Organization*, 28(S1), 66–79. <https://doi.org/10.1111/gwao.12497>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa* (3^a ed.). Penso.

- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Dantas, J. T. L., Dos Anjos Júnior, E. V., & de Lima Rocha, E. (2024). Desenvolvimento de competências empreendedoras para os discentes em uma IES na cidade de Campina Grande-PB. *Revista Gestão e Organizações*, 47–72.
- Danyalgil Jr., A., Brito, E. P. Z., & Almeida, L. (2020). Empreendedorismo em cenários de crise: Competências empreendedoras e resiliência. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), 54–70. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4064>
- Danyalgil Jr., R. G., Pereira, C. H. B., & Paiva Jr., F. G. (2020). Competências empreendedoras de dirigentes que atuam em empresas intensivas em tecnologia. *Revista Gest@o.Org*, 18(2), 214–226. <https://doi.org/10.21714/1679-18272020v18n2.p214-226>
- Degen, R. J. (2009). *O empreendedor: Empreender como opção de carreira* (4^a ed.). Pearson Prentice Hall.
- Dencker, J. C., Bacq, S., Gruber, M., & Haas, M. (2021). Reconceitualizando o empreendedorismo de necessidade: Uma estrutura contextualizada de processos empreendedores sob a condição de necessidades básicas. *Academy of Management Review*, 46(1), 60–79. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0471>
- DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2007). The role of gender in opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 365–386. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00178.x>
- Dornelas, J. C. A. (2018). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios* (6^a ed.). Empreende.
- Dornelas, J. C. A. (2003). *Empreendedorismo corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se identificar em organizações estabelecidas*. Elsevier.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Evans, M. L., Lindauer, M., & Farrell, M. E. (2020). A pandemic within a pandemic: Intimate partner violence during COVID-19. *New England Journal of Medicine*, 383(24), 2302-2304. <https://doi.org/10.1056/NEJMmp2024046>
- Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco [FIEPE]. (2023). *Boletim do setor de confecções do Agreste Pernambucano*. Observatório da Indústria da FIEPE.
- Feldman, M. P. (2001). The entrepreneurial event revisited: Firm formation in a regional context. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 861–891. <https://doi.org/10.1093/icc/10.4.861>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212.

- Ferreira, D. C. A., Oliveira, R. L., Lima, M. D. L., & Santos, R. T. (2022). *O devir educação como imaginação e experiência epistemológica no Agreste Pernambucano*. Pimenta Cultural.
- Fialho, C. B., Wagner, L. C., Nunes, A. F. P., & Gai, M. J. P. (2018). Motivação para empreender em cenário de crise econômica: Um estudo com novos empreendedores. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 3(1), 148–175. <https://doi.org/10.5935/2448-2889.rlse.v3n1p148-175>
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, 39(4), 6–20.
- Fiocruz. (2023). *Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia*. <https://fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3^a ed.). Artesmed Editora.
- Gades Andrade. (2023). *Resiliência organizacional de micro e pequenas empresas brasileiras no contexto da pandemia de COVID-19* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul]. Repositório UFMS. <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/5726>
- Gartner, W. A. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new ventures creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696–706. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279094>
- GetDesk. (2025). *Gestão do trabalho híbrido: Guia para produtividade em ambientes flexíveis*. <https://blog.getdesk.com.br/gestao-do-trabalho-hibrido/>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4^a ed.). Atlas.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2020). *Empreendedorismo feminino e a pandemia: Desafios e oportunidades no Brasil*. <https://www.gemconsortium.org>
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Management*, 37(1), 17–36.
- Hastenreiter Filho, H. N., & Tellechea, J. (2020). Cotidiano na pandemia, cultura e bem-estar psicológico. *Boletim Observatório da Diversidade Cultural: Cultura e Pandemia*, 89(3), 34–43.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2014). *Entrepreneurship* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage.

Holanda, P. N., Washington, J., & Marina, T. (2024). *Boletim Econômico – Março 2024*. ACIC. <https://www.aciccaruaru.com/boletim-economico-marco-2023/>

Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. (2023). *Efeito China e a indústria brasileira: Desafios da concorrência externa e da inserção internacional*. IEDI. <https://iedi.org.br>

Jennings, J. E., & McDougald, M. S. (2007). Work–family interface experiences and coping strategies: Implications for entrepreneurship research and practice. *Academy of Management Review*, 32(3), 747–760. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275510>

Jones, A. B., & Smith, C. D. (2020). Entrepreneurship and gender: Emerging trends in research. *Journal of Business Research*, 75(4), 112–128. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.031>

Kabeer, N., Razavi, S., & van der Meulen Rodgers, Y. (2021). Feminist economic perspectives on the COVID-19 pandemic. *Feminist Economics*, 27(1–2), 1–29. <https://doi.org/10.1080/13545701.2021.1876906>

Khyareh, M. M. (2018). Determinants of female entrepreneurship in Iran: An institutional approach. *Economic Annals*, 63(216), 111–130.

Kirkwood, J., & Kolvereid, L. (2017). Crisis and entrepreneurship: The role of gender in navigating opportunities and challenges. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 921–936. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2017-0076>

Lang, J. C. (2019). Teaching leadership better: A framework for developing contextually-intelligent leadership. *Creative Education*, 10(02).

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30.

Luup!. (2025). *Economia da atenção: O novo foco das estratégias de marketing digital*. <https://luupi.com.br/economia-da-atencao-novo-foco>

Machado, L. (2024). *Perfil de competências para fomentar a atitude empreendedora nos estudantes de graduação em Design* [Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul].

Magnago, C. (2023). Crises contemporâneas: Retrocessos sociais, políticas de saúde e desafios democráticos. *Saúde e Sociedade*, 32(1), e230228. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902023230228pt>

Mamede, M., & Moreira, Z. (2005). Perfil de competências empreendedoras dos investidores portugueses e brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. *Anais do XXIX Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.

- 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. <https://doi.org/10.1142/S0218495800000139>
- Man, T., Lau, T., & Chan, K. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competence. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: Análise de objetivos e de roteiros. In *Anais do 2º Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos* (pp. 123–132). USC.
- Marlow, S., & McAdam, M. (2013). Gender and entrepreneurship: Advancing debate and challenging myths; exploring the mystery of the under-performing female entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(1), 114–124. <https://doi.org/10.1108/13552551311299288>
- McClelland, D. (1967). *The achieving society*. Free Press.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- McClelland, D. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219–233. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x>
- Mello, S. C. B., Leão, A. L. M. S., & Paiva Jr., F. G. (2006). Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 47–69. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000400004>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass.
- Mesquita, L. (n.d.). Agreste: Mapa, características, importância - PrePara ENEM. Recuperado em 22 de abril de 2024, de <https://www.preparaenem.com/geografia/agreste.htm>
- MINAs. (2024). *Mulheres em inovação, negócios & artes*. Minas – Armazém da Criatividade.
- Minniti, M., & Naudé, W. (2010). What do we know about the patterns and determinants of female entrepreneurship across countries? *European Journal of Development Research*, 22(3), 277–293. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2010.17>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Miranda, C. (2023, agosto 4). Reunião da Diretoria da ACIC tem visita do presidente do CAU-PE e apresentação do MUDE. *ACIC Caruaru*. <https://www.aciccaruaru.com/reuniao-da-diretoria-da-acic-tem-visita-do-presidente-do-cau-pe-e-apresentacao-do-mude/>

Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92–111. <https://doi.org/10.1108/13552551011026995>

Morais, J. C. X., & Maciel, S. (2024). A importância da inteligência emocional no cotidiano de mães empreendedoras. *SEMEAD 2024*.

Moreira, A. F. D. C. (2009). A emergência das competências empreendedoras no comportamento de dirigentes em uma rede de empresários: Um estudo de caso na Rede Petro Energia AM [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco].

Moreira, L., Silva, C., & Santos, F. (2023). Impactos da pandemia de Covid-19 no setor de vestuário: Desafios para inovação e adaptação estratégica. *Revista Gestão & Tecnologia*, 23(2), 45–61.

<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3068>

Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J., & Singhal, S. (2013). A competency-based perspective on entrepreneurship education: Conceptual and empirical insights. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 352–369. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12023>

Moura, D., & Tomei, P. A. (2021). Strategic management of organizational resilience (SMOR): A framework proposition. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(3), 536–556. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4118>

Nassif, V. M. J., Ghobril, A. N., & Silva, N. S. (2010). Compreendendo o empreendedorismo feminino no Brasil: Um estudo exploratório. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(1), 118–137.

Oliveira, B. (2021). *Empreendedorismo feminino: Desafios, adaptações e motivações no período de pandemia no Brasil, na cidade do Rio de Janeiro*. PUC.

ONU. (2015). *Transformando o nosso mundo: A agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030>

Paiva Jr., F. G., & Mello, S. C. B. (2015). *Empreender com competência*. Editora UFPE.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.

Pernisa Júnior, C. (2021). The role of leaders in the face of the Covid-19 pandemic. *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde*, 15(2), 411–426. <https://doi.org/10.29397/reciis.v15i2.2189>

PM3. (2024). *O que é economia da atenção e por que ela importa para o marketing digital*. <https://pm3.com.br/blog/economia-da-atencao/>

Porto Digital. (2023). *Programa MINAs – Mulheres, Inovação e Negócios*. Porto Digital.

Prefeitura de Caruaru. (2024). *Relatório anual de abertura de empresas: Panorama do setor de confecções e comércio local*. Secretaria de Desenvolvimento Econômico.

Prefeitura de Caruaru. (2023). *São João de Caruaru: tradição, cultura e impacto econômico*. Prefeitura Municipal de Caruaru.

Psico Smart. (2025). *Como equilibrar a flexibilidade e a produtividade no trabalho híbrido*. <https://blogs-pt.psico-smart.com/blog-como-equilibrar-a-flexibilidade-e-a-produtividade-no-trabalho-hibrido-97515>

PwC Brasil. (2024). *Global Risk Survey 2024: Pesquisa de risco global 2024 – Brasil*. PwC. <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2024/pesquisa--global-de-risco-24.pdf>

Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis of the relationship between business owners' personality characteristics and business creation and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353–385. <https://doi.org/10.1080/13594320701595438>

Reis, I. L. N. S., Cruz, M. A., & Souza, C. V. (2022). Home office e mudança organizacional: Vantagens, desvantagens, dificuldades e oportunidades encontradas por gestores, supervisores e funcionários de uma empresa de telecomunicações ao longo da pandemia. In *Anais do 46º EnANPAD*. Maringá: ANPAD.

Ruas, R., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (2005). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.

Santos, J. (2020). Competências empreendedoras e resiliência organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(4), 1–20.

Santos, J. M., Figueiredo, R. A., Corrêa, R. O., & Carvalho, G. D. G. de. (2023). Empreendedorismo digital por mulheres: uma revisão integrativa da literatura. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 20(2), 150–175. <https://doi.org/10.25112/rgd.v20i2.3442>

Santos, M. E., & Ferreira, F. J. (2020). Competitividade das exportações no setor têxtil e de confecções do Brasil, Nordeste e Pernambuco. *Estudo & Debate*, 27(3), 98–115. <https://doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v27i3a2020.2103>

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>

Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. New York, NY: Crown Business.

Sebrae Delas. (2023). Programa que incentiva, apoia e fortalece o empreendedorismo feminino em Pernambuco. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/sebraeaz/sebrae-delas>

Sebrae. (2023). *Relatório de gestão 2023: Empreendedorismo feminino e sustentabilidade dos negócios locais*. Brasília, DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Sebrae. (2023). Número de mulheres empreendedoras no Brasil cresce e chega a 10,3 milhões. *Jornal Hoje*. <https://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2023/03/08/numero-de-mulheres-empreendedoras-no-brasil-cresce-e-chega-a-103-milhoes.ghtml>

Sebrae. (2023). *Panorama do empreendedorismo feminino no Brasil*. SEBRAE. <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/elas-empreendem/panorama-do-empreendedorismo-feminino-no-brasil/overview-of-women2019s-entrepreneurship-in-brazil.pdf>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *Atuação do Sebrae no desenvolvimento do empreendedorismo e dos pequenos negócios em Pernambuco*. Sebrae.

Sebrae. (2022). *Empreendedorismo feminino no Brasil: Desafios e oportunidades para o fortalecimento dos pequenos negócios*. Brasília: SEBRAE. <https://www.sebrae.com.br>

Sebrae. (2021). *A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil*. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil%2Cd5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>

Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of COVID-19. *International Journal of Information Management*, 54, 102173.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.

Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2012). Motives for flexible work arrangement use. *Community, Work & Family*, 15(2), 217–231.

Silva, A. C., & Azevedo, M. A. (2021). Transformações no setor de moda e confecção durante a pandemia: estratégias de adaptação e digitalização no Agreste Pernambucano. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 10(3), 110–128.

Silva, C. M. L. G. B. (2010). *Empreendedorismo feminino no Brasil: Uma análise das condições de sucesso e das barreiras enfrentadas*.

Silva, E. A. P., Costa, M. F., & Moura, M. R. F. (2020). Mulheres empreendedoras e estratégias de marketing nas redes sociais: Um estudo no segmento da moda do Agreste Pernambucano. *Journal of Perspectives in Management*, 4, 52–67.

Silva, J. (2021). Resiliência organizacional para empresas de pequeno e médio porte como estratégia de sobrevivência e inovação em tempos de crise. Convibra. <https://convibra.org/publicacao/getPdf/27691/>

Silva, J. S., Tavares, M. F. S. S., Jesus, D. J. L. N., & Merlin, H. (2018). Empreendedorismo feminino no Brasil: Teorias, políticas e tendências. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 6(3), 30–46.

- Silva, L. C. M., da Silva Oliveira, N. Q., & Paiva, M. O. S. (2022). Mulheres empreendedoras: Os impactos da pandemia nos aspectos emocionais e cognitivos de seus negócios. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 7(1), 137–152.
- Silva, M. J., & Rodrigues, M. A. (2019). Empreendedorismo feminino e desenvolvimento regional: Desafios e oportunidades no semiárido nordestino. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(3), 122–140.
- Silva, M. S. da, Lasso, S. V., & Mainardes, E. W. (2016). Características do empreendedorismo feminino no Brasil. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 13(2), 150–167.
- Silva, M. T., & Santos, R. P. (2021). Mulheres e o trabalho remoto na pandemia: Desafios e possibilidades. *Revista Gênero e Trabalho*, 12(2), 23–40.
- Silveira, A., & Gouvêa, A. B. C. T. (2008). Empreendedorismo feminino: Mulheres gerentes de empresas. *FACES Revista de Administração*, 7(3), 124–138.
- Singh, N., & Kovid, R. K. (2023). Women entrepreneur's emotional intelligence and firm performance: Mediating role of networking competencies. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 27(3), 1–11. <https://doi.org/10.1177/23197145231184307>
- Somià, T. (2025). Competency-based strategies of women entrepreneurs for overcoming barriers: The key role of entrepreneurial learning. *ResearchGate*.
<https://www.researchgate.net/publication/393525844>
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Skills for disruptive digital business. *Journal of Business Research*, 94, 257–263.
- Stachewski, A. L. (2020). Como a pandemia afetou os negócios e a vida de empreendedoras pelo mundo. *Revista PEGN*. <https://revistapegn.globo.com/Mulheres-empreendedoras/noticia/2020/10/como-pandemia-afetou-os-negocios-e-vida-de-empreendedoras-pelo-mundo.html>
- Stachewski, A. L., & Freitas, R. (2022). Pandemia impulsionou empreendedorismo entre mulheres, mostra LinkedIn. *Revista PEGN*. <https://revistapegn.globo.com/Mulheres-empreendedoras/noticia/2022/07/pandemia-impulsionou-empreendedorismo-entre-mulheres-mostra-linkedin-veja-dicas-para-transicao.html>
- Sudene (2022). *Estudo setorial: Indústria têxtil e de confecções no Nordeste brasileiro*. Recife, PE: Sudene.
- Tabim, V. M., Franco, C. W., & Hoerde, J. P. (2024). Digital transformation in e-commerce logistics: A case study on the digital maturity of the last-mile area. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 21(1), e20241641.
<https://doi.org/10.14488/BJOPM.1641.2024>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Thornton, P. H., Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, D. (2011). Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview. *International Small Business Journal*, 29(2), 105–118. <https://doi.org/10.1177/0266242610391930>

Veiga, H. M. S., Ramos, D. A. S. M., Gimenez, A. B., & Cortez, P. A. (2024). Tornar-se(r) empreendedor: Processo de criação e adaptação de negócios durante a pandemia. *Revista Gestão & Conexões*, 13(2), 73–92. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2024.13.2.42852.73.92>

Vorecol. (2025). Impactos do trabalho híbrido na produtividade das empresas. <https://blogs-pt.vorecol.com/blog-impactos-do-trabalho-hibrido-na-produtividade-das-empresas-26975>

APÊNDICE A – PERFIL DA PESQUISADORA

A pesquisadora é mestrandona Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), vinculada à Linha de Pesquisa 1, voltada ao estudo da Inovação e da Cultura na Gestão dos Negócios Locais. Possui graduação em Administração pela Universidade de Pernambuco (UPE) e pós-graduação lato sensu em Psicologia Organizacional e Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caruaru (FAFICA). Sua formação acadêmica evidencia uma base sólida em gestão organizacional, comportamento humano nas organizações e processos de inovação, o que lhe confere uma visão integrada sobre os desafios contemporâneos da Administração.

No âmbito profissional, a pesquisadora atua como tutora no Ensino a Distância da Universidade de Pernambuco, desenvolvendo atividades de apoio acadêmico, orientação discente e suporte administrativo. Essa experiência contribui para o aprimoramento de competências relacionadas à comunicação, mediação pedagógica e gestão de pessoas, além de favorecer a adoção de práticas reflexivas e sensíveis às diferentes realidades socioculturais dos sujeitos envolvidos no processo educativo.

Destaca-se que o posicionamento da pesquisadora no campo empírico não se restringe à sua formação acadêmica e atuação profissional. Seu percurso pessoal é marcado pela vivência precoce como comerciante na Feira da Sulanca, o que possibilitou contato direto e contínuo com empreendedoras do setor de confecções do Agreste Pernambucano. Essa experiência anterior favoreceu a aproximação com o campo de pesquisa, o estabelecimento de relações de confiança com as participantes e a compreensão das dinâmicas socioprodutivas locais.

Reconhece-se, contudo, que essa proximidade com o campo pode influenciar as interpretações e análises realizadas. Dessa forma, buscou-se adotar uma postura reflexiva ao longo de todo o processo investigativo, pautada no rigor metodológico, no distanciamento analítico e na constante problematização das próprias percepções, de modo a minimizar vieses e assegurar a consistência científica dos achados.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Olá, meu nome é Juliana Morais. Sou aluna do curso de mestrado pelo programa de pós-graduação em Gestão, Inovação e Consumo, da Universidade Federal de Pernambuco, campus Caruaru. Agradeço imensamente sua disponibilidade para participar desta entrevista

O objetivo desta pesquisa é analisar de que forma as competências empreendedoras desenvolvidas por mulheres empresárias do polo de confecções do Agreste pernambucano influenciam suas estratégias de enfrentamento a cenários de crise.

Sua experiência e percepção são fundamentais para entendermos melhor essa realidade. Suas respostas contribuirão para um estudo que busca gerar insights relevantes sobre o empreendedorismo feminino no contexto local.

Gostaria de ressaltar que todas as informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Os dados serão tratados com total sigilo, garantindo seu anonimato caso prefira. Se em algum momento desejar interromper a entrevista ou não responder a alguma questão, fique à vontade.

A entrevista será composta por perguntas abertas, permitindo que você compartilhe suas experiências e percepções livremente. A previsão de duração é de aproximadamente 1h. Podemos começar?

PERGUNTAS
1. O que motivou você a iniciar seu próprio negócio?
2. Fale agora sobre quais competências você acredita ter desenvolvido ou fortalecido com mais intensidade ao longo da sua trajetória empreendedora?
3. Quais habilidades, recursos ou estratégias você considera essenciais para conduzir seu negócio diante das crises que têm enfrentado?
4. Olhando para o futuro, quais competências empreendedoras você considera essenciais para enfrentar os desafios que ainda virão?
5. Como você enxerga o processo de conduzir e adaptar o seu negócio em tempos de crise?
6. Você se sente satisfeita com sua trajetória como empreendedora? Poderia explicar os motivos da sua resposta?
7. Como você enxerga o papel das crises em sua trajetória empreendedora?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TÍTULO DA PESQUISA

O COMPORTAMENTO DAS EMPRESÁRIAS À LUZ DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EM CENÁRIOS DE CRISE: UM ESTUDO NO AGreste PERNAMBUCANO

Pesquisadora:

Juliana Costa Xavier de Moraes

Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo – Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) – Campus Caruaru

E-mail: Juliana.jcxm@ufpe.br

Orientador:

Prof.º Dr.º Nelson da Cruz Monteiro Fernandes

UFPE – Campus Caruaru

E-mail: Nelson.fernandes@ufpe.br

1. Apresentação da Pesquisa

Você está sendo convidada para participar de uma pesquisa de mestrado realizada no âmbito da Universidade Federal de Pernambuco. O objetivo da pesquisa é analisar de que forma as competências empreendedoras desenvolvidas por mulheres empresárias do polo de confecções do Agreste pernambucano influenciam suas estratégias de enfrentamento em cenários de crise.

2. Procedimentos

A participação consiste em uma entrevista com roteiro semiestruturado, com perguntas abertas, a ser realizada presencialmente, com duração aproximada de 1 hora. A entrevista será gravada (caso autorizado) para posterior transcrição e análise dos dados.

3. Riscos e Benefícios

Não há riscos significativos associados à sua participação. No entanto, algumas perguntas podem despertar lembranças ou reflexões pessoais. Você terá total liberdade para não responder qualquer questão que lhe cause desconforto. Como benefício, esta pesquisa poderá contribuir para o fortalecimento de políticas, programas e práticas voltadas ao empreendedorismo feminino, especialmente em contextos locais como o seu.

4. Confidencialidade e Anonimato

Todas as informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Sua identidade será mantida em sigilo e os dados serão apresentados de forma a garantir seu anonimato. Você poderá optar por interromper a participação a qualquer momento, sem prejuízo algum.

5. Esclarecimentos e Contato

Caso deseje esclarecer dúvidas sobre a pesquisa, poderá entrar em contato com a pesquisadora ou com o orientador através dos e-mails informados acima.

Declaro que fui informada sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da presente pesquisa, e que tive a oportunidade de esclarecer dúvidas antes de decidir participar. Autorizo a utilização das informações fornecidas de forma sigilosa e para fins exclusivamente científicos e acadêmicos.

() Autorizo a gravação da entrevista

() Não autorizo a gravação da entrevista

Participante

Pesquisadora

Data: / /2025.