REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

EMPREENDEDORISMO FEMININO E GESTÃO ESTRATÉGICA: DESAFIOS E POTENCIALIDADES NO CENÁRIO ECONÔMICO CONTEMPORÂNEO

WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGIC MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE CONTEMPORARY ECONOMY

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 08/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/793841618

Rubens Savaris Leal[1]

Marcello Pires Fonseca[2]

Maria José Facundo Romão[3]

Antônio Vitor Pereira de Araújo[4]

Cibely Maria Ferreira de Abreu[5]

RESUMO

O empreendedorismo feminino ampliou sua participação na economia brasileira, mas persistem assimetrias de acesso a capital, rendimentos, redes e tempo disponível para a gestão. Este artigo analisa desafios e potencialidades da liderança de negócios por mulheres, com ênfase na função da gestão estratégica no contexto contemporâneo. Adota revisão sistematizada qualitativa com síntese narrativa, baseada em literatura científica e documentos institucionais verificáveis, sem levantamento empírico próprio ou metanálise. São discutidos financiamento, organização do cuidado, liderança, planejamento, digitalização, inovação, diversidade territorial e políticas de apoio. A síntese mostra que o fortalecimento empresarial exige articular capacidades gerenciais e condições institucionais, sem confundir expansão do número de empreendedoras com igualdade de oportunidades. Propõe-se um modelo conceitual de seis dimensões para orientar diagnósticos gerenciais, ainda não validado empiricamente. Conclui-se que autonomia econômica e sustentabilidade dos negócios dependem de instrumentos financeiros adequados, acesso a mercados, organização do tempo, aprendizagem e governança coerente com a diversidade das trajetórias empreendedoras.

Palavras-chave: Empreendedorismo feminino; Gestão estratégica; Financiamento; Liderança; Inovação; Desigualdade de gênero.

ABSTRACT

Women’s entrepreneurship has expanded in Brazil, although inequalities in access to capital, income, professional networks, and time for business management persist. This article examines the challenges and opportunities of women-led enterprises, emphasizing the role of strategic management in contemporary economic conditions. It uses a qualitative systematized review with

narrative synthesis of verifiable academic and institutional sources, without original field data or a meta-analysis. The discussion covers financing, unpaid care, leadership, planning, digitalization, innovation, territorial diversity, and support policies. The evidence indicates that business development requires both managerial capabilities and supportive institutional arrangements; growth in the number of female business owners cannot be equated with equality of opportunity. A six-dimensional conceptual management framework is proposed for future assessment, without claims of empirical validation. Sustainable autonomy depends on suitable financing, access to markets, time organization, continuous learning, and governance adapted to heterogeneous entrepreneurial trajectories.
Keywords: Women entrepreneurship; Strategic management; Finance; Leadership; Innovation; Gender inequality.

1. INTRODUÇÃO

A presença de mulheres na criação e condução de negócios tornou-se componente relevante da dinâmica produtiva contemporânea. Seu significado excede a contagem de empresas abertas: alcança decisões sobre autonomia econômica, diversificação setorial, circulação de conhecimento, emprego e distribuição do poder de decisão. No Brasil, o levantamento do Sebrae publicado em 2026, baseado na PNAD Contínua, registra 10,4 milhões de donas de negócios no fim de 2025, ante 8,2 milhões em 2015. Essa expansão convive com assimetrias de rendimentos, acesso a financiamento, tempo disponível e capacidade de expansão. O mesmo estudo assinala rendimento médio de R$ 2.929,94 para mulheres donas de negócios e R$ 3.864,12 para homens, em dezembro de 2025. O contraste entre crescimento quantitativo e permanência de

diferenças estruturais exige ultrapassar interpretações que tomem a entrada no empreendedorismo como evidência automática de desenvolvimento inclusivo (SEBRAE, 2026).

A questão não se resolve pela oposição entre histórias individuais de sucesso e narrativas de obstáculos insuperáveis. Empresas lideradas por mulheres ocupam posições diferentes em cadeias de valor, apresentam necessidades de capital heterogêneas e combinam motivações diversas para empreender. Algumas surgem como projetos de inovação e crescimento; outras buscam reorganizar renda familiar diante de oportunidades restritas de emprego; muitas reúnem simultaneamente ambição de expansão, compromisso comunitário e necessidade de flexibilidade. A literatura indica que tratar o empreendedor masculino como padrão neutro de comparação obscurece os contextos institucionais que produzem diferenças de trajetória. Ahl (2006) questiona os pressupostos de pesquisas que definem negócios femininos pela distância em relação a um referencial masculino, e Jennings e Brush (2013) demonstram que o campo pode contribuir para rever pressupostos gerais das teorias do empreendedorismo.

A relevância do tema também se expressa no modo como se definem problemas de gestão. Estudos que observam apenas o ato de abrir uma empresa tendem a negligenciar a etapa posterior, quando cobranças tributárias, fornecedores, contratos de trabalho e exigências de qualidade se tornam permanentes. Nessa passagem, a fundadora precisa converter competência técnica em capacidade administrativa, sem perder o vínculo com a proposta de valor original. O conhecimento sobre mercado, regulação e negociação não se distribui de forma automática entre quem domina determinada profissão. A análise de empreendedorismo feminino,

portanto, precisa acompanhar as mudanças de atribuições ao longo do ciclo empresarial. Também importa reconhecer que autonomia econômica pode ser parcial quando recursos obtidos no negócio são absorvidos por obrigações domésticas, ou quando decisões de investimento permanecem condicionadas por outras pessoas. Essa perspectiva justifica examinar indicadores econômicos e relações sociais de maneira integrada, sem reduzir a empreendedora a vítima passiva de estruturas nem idealizar a iniciativa como solução individual para desigualdades coletivas.

O objetivo geral deste artigo é analisar os desafios e as potencialidades do empreendedorismo feminino no cenário econômico contemporâneo, com ênfase no papel da gestão estratégica para a sustentabilidade e o crescimento de empreendimentos. Especificamente, examinam-se condicionantes históricos e sociais, acesso a recursos financeiros, organização do cuidado, liderança, digitalização, inovação, redes de cooperação, diferenças territoriais e políticas públicas. Pergunta-se em que condições instrumentos de planejamento, governança e aprendizagem organizacional podem ampliar a autonomia decisória e a competitividade de empresas lideradas por mulheres sem desconsiderar a distribuição desigual de oportunidades. O texto desenvolve revisão sistematizada qualitativa com síntese narrativa e propõe uma estrutura analítica de gestão, sem alegar aplicação empírica própria nem estimar impactos causais de intervenções não testadas.

2. METODOLOGIA

A investigação adota abordagem qualitativa, exploratória e interpretativa, operacionalizada como revisão sistematizada com

síntese narrativa. Foram examinados artigos científicos localizados em páginas de periódicos e documentos institucionais públicos, em especial dados do Sebrae e do IBGE, relatório do Global Entrepreneurship Monitor e publicações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Os descritores conceituais empregados na pesquisa incluíram women entrepreneurship, strategic management, gender-aware entrepreneurship, access to finance, care work, entrepreneurial ecosystem e women-owned business. A seleção priorizou pertinência temática, identificação verificável da fonte e diversidade entre estudos conceituais e diagnósticos empíricos. O procedimento não constitui revisão sistemática com rastreamento integral, triagem duplicada ou avaliação formal de risco de viés, razão pela qual não são apresentados fluxos PRISMA ou contagens não documentadas.

A análise foi organizada por domínios: condições de entrada e permanência no empreendedorismo; mecanismos de acesso a recursos; capacidades estratégicas; organização de operações e equipes; inovação e canais digitais; fatores socioculturais e políticas institucionais. Em cada domínio, foram distinguidas afirmações apoiadas diretamente em levantamentos, proposições teóricas e recomendações gerenciais decorrentes da interpretação dos autores. As estimativas brasileiras foram mantidas com seus períodos e populações de referência, evitando confundir empreendedoras iniciais, donas de negócios, empregadoras e trabalhadoras por conta própria. Dados internacionais foram utilizados como contrapontos analíticos e não como estimativas automaticamente transferíveis ao Brasil. Não houve entrevistas, aplicação de questionários, análise de empresas individuais ou estimação de efeitos de programas de crédito.

Para reduzir o risco de generalização, os documentos foram lidos com atenção ao significado das unidades estatísticas. A expressão dona de negócio abrange situações ocupacionais que não coincidem integralmente com registros de empresas; participação entre empreendedores iniciais diz respeito a um estágio específico, e percentuais de financiamento podem medir crédito concedido, quantidade de tomadores ou volume contratado. Comparações entre esses indicadores exigem definição explícita de população, tempo e denominador. A análise de publicações científicas buscou ainda distinguir teorias voltadas à explicação de desigualdades das propostas normativas para superá-las. A validade da síntese não depende de concordância irrestrita entre autores, mas da possibilidade de identificar as questões às quais cada estudo responde. As inferências gerenciais expostas nos capítulos seguintes são construídas a partir desse confronto e permanecem sujeitas a teste empírico, especialmente no contexto de microempresas brasileiras e de regiões com menor infraestrutura produtiva.

A principal limitação da síntese é a heterogeneidade de definições, unidades de análise e instrumentos de coleta, que impede calcular indicadores comparáveis de desempenho entre todas as fontes. A agregação da categoria mulheres também oculta diferenças de raça, classe, idade, escolaridade, deficiência, maternidade, migração e território; os estudos disponíveis não permitem mensurar esses cruzamentos de maneira equivalente. A abordagem privilegia por isso a interpretação contextual de mecanismos e a formulação de hipóteses verificáveis. Evidências de associação entre gênero e crédito, por exemplo, não demonstram, isoladamente, discriminação em cada decisão bancária. Do mesmo modo, associações entre educação gerencial e crescimento não autorizam concluir que

treinamentos padronizados sejam suficientes para corrigir barreiras de mercado e infraestrutura.

3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS: GÊNERO, EMPREENDEDORISMO E CONTEXTO

O empreendedorismo pode ser analisado como processo de identificar oportunidades, combinar recursos, organizar atividades e assumir riscos sob condições de incerteza. Essa definição, embora útil, torna-se incompleta quando trata o acesso a capital, informação e tempo como igualmente disponível. A contribuição de Brush, de Bruin e Welter (2009) consiste em propor uma moldura sensível a gênero que articula mercado, dinheiro e gestão aos elementos de maternidade e macroambiente. O interesse dessa perspectiva está em mostrar que a empresa não opera isolada de redes familiares, expectativas sociais, políticas públicas e regras institucionais. O planejamento estratégico precisa incorporar esses elementos porque eles condicionam o custo de oportunidade da expansão, a possibilidade de delegar tarefas e o acesso a contatos comerciais relevantes.

A crítica de Ahl (2006) permite evitar generalizações segundo as quais negócios conduzidos por mulheres seriam naturalmente menores, menos orientados ao risco ou menos inovadores. Uma diferença observada de porte pode refletir restrições de financiamento, composição setorial, responsabilidades de cuidado ou escolhas deliberadas de qualidade de vida. Atribuir a diferença exclusivamente a traços pessoais transforma condicionantes institucionais em características psicológicas presumidas. Jennings e Brush (2013) mostram que a pesquisa de empreendedorismo feminino questiona categorias de desempenho e crescimento

adotadas na literatura mais ampla. Assim, medidas de sucesso podem considerar lucratividade, sobrevivência, geração de empregos, estabilidade de renda, autonomia, impactos sociais e capacidade de sustentar decisões sem precarização do trabalho.

A perspectiva de ecossistema empreendedor acrescenta que a oportunidade econômica é produzida por relações entre agentes, instituições e regras. Capital financeiro e educação importam, mas a existência de fornecedores, compradores, serviços especializados, infraestrutura digital e canais de informação condiciona a capacidade de transformar ideias em negócios. Quando a empreendedora atua em um mercado com poucos compradores, sua margem de negociação pode ser baixa independentemente da qualidade do produto. Em contrapartida, redes institucionais bem estruturadas podem facilitar contratos, orientação contábil e aprendizagem gerencial. O conceito de ecossistema deve, porém, evitar se tornar uma categoria excessivamente abrangente que explica tudo sem indicar responsabilidades. Para uso analítico, é necessário especificar quais relações criam oportunidades, quais regras restringem entrada, como os custos são distribuídos e que mudanças poderiam ser observadas após uma intervenção. Esse cuidado preserva o caráter operacional da reflexão teórica.

A abordagem contextual não elimina a agência individual. Empreendedoras definem estratégias, negociam, constroem redes e selecionam oportunidades sob condições não inteiramente escolhidas. O desafio analítico é compreender como capacidades de gestão interagem com regras de crédito, estruturas competitivas e compromissos de tempo. Também há diversidade entre empresas familiares, startups tecnológicas, negócios rurais, cooperativas e prestadoras de serviços profissionais. Um programa que responda à

demanda de capital de giro de microcomércios pode ser inadequado a empresas intensivas em pesquisa e desenvolvimento. A gestão estratégica deve reconhecer diferenças de ciclo de vida, intensidade tecnológica, estrutura de custos e ambições de escala, evitando soluções únicas baseadas apenas no gênero de quem lidera.

4. PANORAMA BRASILEIRO E COMPARAÇÃO INTERNACIONAL

Os números nacionais indicam crescimento expressivo do contingente de mulheres donas de negócios, mas exigem leitura cuidadosa. O Sebrae, a partir da PNAD Contínua, informa que em dezembro de 2025 mulheres representavam 34,3% dos donos de negócios, embora correspondessem a 51,8% da população em idade ativa. A taxa de empreendedorismo reportada era 11,5% entre mulheres e 23,6% entre homens. Esses indicadores têm denominadores distintos e não devem ser confundidos com a participação feminina entre empreendedores iniciais. Na pesquisa GEM 2024, a proporção feminina entre empreendedores iniciais brasileiros foi de 46,8%, segundo divulgação do Sebrae em 2025. Os números descrevem perspectivas complementares: ingresso recente, estoque de pessoas à frente de atividades e participação na população economicamente considerada (SEBRAE, 2025; SEBRAE, 2026).

A formalização revela outro aspecto das trajetórias. A divulgação de estatísticas do IBGE para 2025 indicou que 36,7% das mulheres ocupadas como empregadoras ou por conta própria tinham CNPJ, em comparação com 34,2% dos homens. A existência de registro formal pode ampliar acesso a contratos, proteção e determinadas linhas de financiamento, mas não constitui medida suficiente de

qualidade do empreendimento. Negócios formalizados continuam sujeitos a baixa margem, irregularidade de demanda e escassez de capital. A própria interpretação de números de formalização exige distinguir registros ativos, atividade econômica efetiva e contribuição previdenciária. O planejamento de ações públicas não deveria partir da suposição de que abrir CNPJ resolve obstáculos gerenciais ou mercadológicos (IBGE, 2026).

A interpretação das estatísticas deve considerar que um contingente maior de mulheres com negócios próprios não significa necessariamente maior geração líquida de empregos ou crescimento de produtividade. Uma mudança na composição ocupacional pode resultar da saída do emprego assalariado, da abertura de iniciativas familiares ou da expansão de oportunidades comerciais. Cada processo possui implicações distintas para proteção social e qualidade do trabalho. O rendimento médio informado pelo Sebrae também não descreve todos os percentis da distribuição nem identifica, sozinho, o papel do setor, da jornada e do porte empresarial nas diferenças. Estimativas agregadas são úteis para dimensionar desigualdades, mas devem motivar perguntas adicionais sobre trajetória, lucratividade e permanência. Uma agenda de pesquisa robusta poderia combinar informações de renda, sobrevivência dos empreendimentos e condições de acesso a recursos, respeitando os limites legais de proteção de dados pessoais.

No plano internacional, o relatório GEM 2024/2025 registra diferenças entre países e indica que mulheres eram mais propensas que homens a encerrar negócios por razões familiares ou pessoais, embora a magnitude de tal associação varie entre ambientes institucionais. O relatório também mostra que mulheres

participaram de iniciativas inovadoras em diferentes economias, contrariando a premissa de que inovação é atributo reservado a um perfil masculino. A OCDE aponta obstáculos persistentes ao financiamento e à escala empresarial. As comparações não devem apagar diferenças nacionais de proteção social, educação, legislação trabalhista e disponibilidade de creches. Seu valor principal consiste em revelar mecanismos plausíveis e perguntas relevantes a investigar no Brasil, não em fornecer uma receita universal de política pública (GEM, 2025; OCDE, 2025).

5. ACESSO A CRÉDITO, CAPITAL E ESTRUTURA FINANCEIRA

A capacidade de financiar operações determina escolhas estratégicas fundamentais: manter estoque, modernizar equipamentos, contratar pessoal, investir em tecnologia e suportar períodos de vendas reduzidas. A dificuldade de acesso a crédito pode aparecer sob diferentes formas, como exigência de garantias, taxas inadequadas, histórico insuficiente e restrições de relacionamento bancário. A OCDE, em Bridging the Finance Gap for Women Entrepreneurs, discute por que barreiras financeiras exigem ações coordenadas entre instrumentos de crédito, investimento e desenvolvimento de capacidades empresariais. O diagnóstico deve diferenciar empresas solventes que enfrentam racionamento de crédito daquelas cujos riscos são elevados por estrutura financeira frágil. A oferta indiscriminada de empréstimos sem análise de capacidade de pagamento pode aumentar endividamento e não representa, por si, política de emancipação econômica.

Para micro e pequenas empresas, a gestão financeira se inicia com separação entre caixa pessoal e empresarial, conciliação de receitas e despesas e projeções realistas de liquidez. Uma empresa rentável

em termos contábeis pode ficar sem recursos para pagar fornecedores porque recebe de clientes após o vencimento de obrigações. A decisão sobre crédito deve considerar custo efetivo total, sazonalidade, necessidade de capital de giro, risco cambial quando relevante e capacidade de operar mesmo em cenários menos favoráveis. Ferramentas simples de orçamento por fluxo de caixa, previsão de desembolsos e análise de ponto de equilíbrio podem melhorar a qualidade das decisões. Porém, a disciplina financeira individual não elimina assimetrias de garantias, acesso a informações ou regras de contratação que tornem os instrumentos disponíveis pouco adequados.

O financiamento deve ser compreendido também como relação de informação. Instituições financeiras utilizam demonstrações, histórico de movimentação e garantias para estimar risco; empresas com registros incompletos enfrentam dificuldades adicionais para demonstrar capacidade de pagamento. Programas de orientação contábil podem contribuir para melhorar essa interlocução, mas não substituem políticas de redução de assimetrias estruturais. A utilização de dados transacionais para ampliar acesso pode oferecer vantagens, desde que a titular conheça as finalidades do tratamento e exista proteção contra avaliações discriminatórias ou opacas. Produtos financeiros digitais requerem atenção especial ao custo efetivo, renovação automática e concentração de dívida. A estratégia mais prudente combina preparação financeira, comparação entre alternativas e projeção de cenários adversos. A escolha sobre captar recursos deve considerar não somente a viabilidade técnica do investimento, mas também seu efeito sobre a liberdade de decisão futura da empresa e da proprietária.

A diferenciação entre fontes de capital também importa. Empréstimos bancários são distintos de microcrédito orientado, antecipação de recebíveis, investimento-anjo, capital de risco, cooperativismo de crédito e financiamento coletivo. Cada instrumento produz obrigações, custos e expectativas particulares de crescimento. Startups que requerem desenvolvimento prolongado podem necessitar de capital tolerante a incerteza, ao passo que negócios locais podem beneficiar-se mais de instrumentos de giro e assistência técnica. Políticas de garantia podem aliviar restrições de colateral, mas seus efeitos dependem de desenho, seleção e monitoramento. É inadequado apresentar aumento do volume concedido como prova automática de melhoria do bem-estar ou da produtividade das beneficiárias sem comparação adequada e acompanhamento temporal.

6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E POSICIONAMENTO COMPETITIVO

O planejamento estratégico transforma uma intenção empresarial em escolhas coerentes sobre clientes, proposta de valor, custos, canais e prioridades. Em negócios conduzidos por mulheres, assim como nos demais, a estratégia não consiste apenas em elaborar um plano formal: exige confrontar capacidades disponíveis com oportunidades efetivas e revisar hipóteses conforme a evolução da demanda. A delimitação de segmentos de clientes evita dispersão de recursos, enquanto a análise de margem por produto e custo de aquisição contribui para determinar que atividades financiam o crescimento. O principal risco é confundir popularidade de um negócio com sustentabilidade financeira, especialmente quando receitas elevadas coexistem com excesso de trabalho não

remunerado ou dependência de uma única pessoa para toda a operação.

A formulação de metas precisa reconhecer escalas diferentes de empreendedorismo. Para um negócio de subsistência, reduzir a volatilidade de renda pode ter valor maior que ampliar a presença geográfica; para uma empresa de serviços especializados, crescer pode exigir padronizar processos e contratar equipes; para uma firma tecnológica, a decisão envolve pesquisa, propriedade intelectual e acesso a mercados. Em cada caso, indicadores de resultado devem relacionar faturamento, margem, retenção de clientes, exposição financeira e qualidade das condições de trabalho. Estratégia responsável não pressupõe que toda empreendedora deva perseguir crescimento acelerado. A decisão sobre escala precisa ser compatível com riscos assumidos, objetivos da proprietária e capacidade organizacional de sustentar compromissos.

O acompanhamento estratégico pode ser organizado em ciclos curtos de revisão, nos quais a gestão confronta hipóteses com informações obtidas no mercado. Uma empreendedora que pretenda ampliar vendas precisa identificar se o principal obstáculo está na demanda, na conversão de contatos, na capacidade produtiva ou na retenção de clientes. A resposta adequada muda conforme a causa. Investir em publicidade quando faltam estoques pode aumentar reclamações; contratar mais pessoas sem estabilidade de receitas pode fragilizar o caixa. A utilidade do planejamento está justamente em reconhecer relações entre decisões, evitar investimentos contraditórios e definir marcos de revisão. A coleta de indicadores não deve gerar carga administrativa excessiva: informações simples, registradas de maneira consistente e

diretamente associadas a decisões, costumam ser mais úteis do que relatórios extensos sem responsáveis por sua interpretação. O foco é produzir capacidade de corrigir rumos.

O posicionamento competitivo requer também reflexão sobre diferenciação. Competir exclusivamente por menor preço pode fragilizar margens e criar dependência de volumes difíceis de alcançar. Em outros contextos, especialização territorial, qualidade de atendimento, desenho de produtos e reputação podem aumentar a disposição do cliente para pagar. Redes de fornecedores e parcerias comerciais permitem reduzir volatilidade de insumos, mas criam obrigações que exigem contratos claros. A empreendedora deve transformar conhecimento do mercado em testes controlados, identificando quais decisões podem ser revertidas e quais exigem compromissos duradouros. A integração entre informações financeiras, percepção dos clientes e capacidade de produção é mais útil que a adoção isolada de modismos gerenciais.

7. LIDERANÇA, EQUIPES E GOVERNANÇA DO NEGÓCIO

Liderar uma organização implica distribuir responsabilidades, coordenar esforços e estabelecer critérios para avaliar resultados. Empresas pequenas frequentemente concentram decisões na pessoa fundadora, o que pode conferir agilidade inicial, mas aumenta riscos de sobrecarga e interrupção das atividades. A gestão estratégica precisa identificar tarefas que dependem de conhecimento tácito da proprietária e construir processos mínimos de documentação e delegação. Essa necessidade não deriva de uma suposta deficiência de liderança feminina; decorre de desafios organizacionais recorrentes em firmas de pequeno porte.

Programas de desenvolvimento empresarial são mais eficazes em termos conceituais quando incluem desenho de processos, controles de qualidade e formação de sucessores operacionais, e não somente treinamentos motivacionais.

A comunicação interna influencia produtividade e retenção. A clareza sobre papéis, metas e critérios de reconhecimento reduz ambiguidades, enquanto a escuta de trabalhadores pode revelar problemas que os indicadores financeiros não captam. A decisão sobre contratação deve confrontar custo total, demanda esperada e tempo de treinamento. Em negócios familiares, convém distinguir vínculos afetivos de atribuições profissionais, definir quem decide sobre preços, compras e investimentos e formalizar procedimentos de resolução de divergências. Essas práticas fortalecem a governança mesmo quando não há conselho administrativo ou estruturas corporativas complexas. A dimensão humana da gestão também envolve prevenir discriminação e organizar jornadas compatíveis com as exigências reais de operação.

O processo de delegação exige sistemas de confiança apoiados em critérios verificáveis. Transferir uma tarefa sem definir padrões de entrega ou canais de comunicação pode simplesmente deslocar os problemas para outra pessoa. Em empresas de pequeno porte, manuais breves de operação, registros de atendimento e rotinas de verificação contribuem para reduzir dependência de conhecimento informal. Também podem facilitar continuidade durante afastamentos, picos de demanda e mudanças de equipe. A liderança precisa equilibrar acompanhamento com autonomia, evitando controles que custem mais do que o benefício que geram. Em situações de crescimento, torna-se necessário revisar a própria estrutura de decisão: quem aprova despesas, estabelece preços,

negocia prazos e responde a reclamações? O amadurecimento organizacional depende dessa distribuição explícita de autoridade e responsabilidade. Sua aplicação não requer copiar estruturas corporativas extensas, mas reconhecer o grau de complexidade efetivamente alcançado.

É necessário evitar generalizações sobre estilos de liderança feminina, como presumir maior empatia, menor agressividade comercial ou inclinação natural à cooperação. Traços individuais, formação, história profissional e contexto setorial explicam diferenças relevantes, e estereótipos podem restringir expectativas sobre a atuação de gestoras. Uma análise mais produtiva examina quais práticas promovem desempenho e justiça sob condições verificáveis. Sistemas de avaliação transparentes, capacidade de dar feedback, negociação com fornecedores e correção rápida de falhas são competências gerenciais que podem ser desenvolvidas. A oportunidade estratégica consiste em construir ambientes em que a autoridade da empreendedora seja reconhecida por critérios profissionais e não submetida a exigências adicionais de legitimidade que não seriam aplicadas a outros gestores.

8. TRABALHO DE CUIDADO, TEMPO E AUTONOMIA ECONÔMICA

A organização social do cuidado interfere nas condições reais de empreender. Responsabilidades com crianças, idosos e familiares doentes podem reduzir disponibilidade para networking, viagens comerciais, capacitação e negociação de contratos. O relatório GEM 2024/2025 identifica maior frequência de encerramento de negócios por motivos familiares ou pessoais entre mulheres em sua amostra internacional. Essa associação não deve ser interpretada como falta de comprometimento, mas como sinal de que decisões

empresariais se relacionam à distribuição de tarefas não remuneradas. A discussão sobre crescimento precisa considerar serviços de cuidado, divisão doméstica de responsabilidades, horários de atendimento e previsibilidade do trabalho (GEM, 2025).

Para a gestão de operações, o tempo constitui recurso tão importante quanto o crédito. Uma estratégia que pressupõe disponibilidade irrestrita da fundadora pode parecer viável na planilha e fracassar na execução. O desenho de rotinas, a contratação de apoio, a digitalização de tarefas repetitivas e a organização de agendas comerciais podem reduzir gargalos, mas dependem de capacidade financeira e infraestrutura. Ao considerar produtividade, convém contabilizar horas efetivamente trabalhadas e custo de oportunidade do trabalho doméstico. Crescimento de receita acompanhado de extensão ilimitada da jornada pode deteriorar qualidade de vida e não representa necessariamente melhoria sustentável. O planejamento deve estabelecer limites operacionais e prever contingências sem transformar uma desigualdade coletiva em problema exclusivamente individual.

A articulação entre cuidado e estratégia merece atenção na formação de redes empresariais. Eventos de capacitação realizados exclusivamente em horários noturnos ou dependentes de deslocamento longo podem excluir participantes que não dispõem de apoio doméstico. Programas híbridos, trilhas modulares e serviços de acolhimento podem reduzir barreiras de participação, mas sua adoção deve ser acompanhada de avaliação de acesso e qualidade. A mesma análise aplica-se a reuniões com financiadores e fornecedores: ambientes que pressupõem disponibilidade constante favorecem pessoas com maior liberdade temporal. A construção de condições justas exige que instituições revisem

padrões de atendimento e não apenas estimulem maior esforço individual. Ao mesmo tempo, as decisões pessoais sobre divisão de tarefas e prioridades empresariais permanecem heterogêneas. Uma política sensível ao cuidado amplia possibilidades de escolha, sem impor um único modelo familiar ou de trajetória profissional.

O empreendedorismo pode ampliar autonomia quando fortalece controle sobre renda, decisões e condições de trabalho. Entretanto, a flexibilidade prometida pelo trabalho por conta própria pode coexistir com rendimentos instáveis e ausência de proteção social. A avaliação de sucesso requer distinguir liberdade de definir horários da obrigação de estar permanentemente disponível para clientes. Políticas públicas e programas de apoio podem integrar acesso a creches, transporte, informação previdenciária e serviços de desenvolvimento empresarial, mas devem ser avaliados por resultados observados. É insuficiente medir apenas número de participantes ou de cursos oferecidos; importa acompanhar continuidade do negócio, renda líquida, bem-estar e capacidade de participação em mercados de maior valor agregado.

9. DIGITALIZAÇÃO, INOVAÇÃO E MERCADOS

As tecnologias digitais ampliam possibilidades de comunicação com clientes, organização de estoque, recebimento de pagamentos e acesso a canais de comercialização. Para negócios pequenos, plataformas de mensagens, lojas virtuais e sistemas de gestão podem reduzir custos de transação, mas também criar dependência de intermediários. A avaliação estratégica deve considerar comissões, custos logísticos, controle de dados de clientes, risco de suspensão de contas e capacidade de atender à demanda. A presença em redes sociais não equivale necessariamente a uma

estratégia digital; sem mensuração de conversão, margem e fidelização, métricas de alcance podem incentivar gastos que não se transformam em sustentabilidade financeira.

A inovação pode consistir em novos produtos, processos, serviços, modelos de receita ou formas de organização, e não apenas em tecnologia de fronteira. O relatório GEM 2024/2025 registra participação relevante de mulheres em startups inovadoras em diferentes países, embora a presença setorial seja desigual. Em ambientes locais, inovação pode ocorrer pela adequação de produtos a necessidades não atendidas, pelo uso de insumos regionais, por serviços de assistência ou por soluções logísticas. A gestão da inovação demanda experimentação controlada e coleta de feedback, sem converter cada lançamento em aposta financeira irreversível. Para preservar capacidade de aprendizagem, convém registrar hipóteses testadas, custos, respostas dos clientes e motivos de continuidade ou abandono de iniciativas.

A transformação digital demanda atenção à governança das informações. Quando uma empresa depende de uma única plataforma para comunicar-se com clientes, mudanças de algoritmo ou de tarifa podem alterar de maneira abrupta a visibilidade e os custos de venda. A construção de canais complementares, registro legítimo de contatos e métricas próprias de relacionamento reduz essa vulnerabilidade. A gestão também precisa distinguir automação de qualidade: mensagens automáticas inadequadas podem afetar confiança e reputação, ainda que diminuam o tempo de atendimento. Projetos de digitalização deveriam começar com identificação dos processos mais custosos ou sujeitos a erro, definindo indicadores de melhoria antes de contratar ferramentas. A capacidade de rever ou interromper soluções pouco efetivas

representa condição de governança tecnológica. A inovação, nesse sentido, é processo de experimentação organizacional com limites explícitos de risco, não adesão acrítica a produtos anunciados como indispensáveis.

O uso de ferramentas de inteligência artificial generativa pode apoiar elaboração de mensagens, organização de informações e prototipagem, mas não substitui validação factual nem julgamento empresarial. Sistemas podem produzir respostas incorretas, conteúdo padronizado e recomendações inadequadas ao público ou à regulamentação aplicável. O compartilhamento de dados de clientes e contratos exige atenção a privacidade e confidencialidade. Para empreendedoras com equipes pequenas, o benefício potencial da automação deve ser avaliado pelo tempo efetivamente liberado e pela qualidade das decisões que permanecem sob controle humano. A inovação responsável pressupõe capacitação prática, possibilidade de abandonar ferramentas ineficientes e mecanismos claros de revisão de erros.

10. REDES DE APOIO, MENTORIA E ACESSO A MERCADOS

A formação de redes contribui para obtenção de informações, referências comerciais, parcerias e conhecimento tácito sobre mercados. A existência de grupos exclusivamente femininos pode oferecer confiança e aprendizagem entre pares, mas não deve conduzir ao isolamento em circuitos de menor acesso a capital ou clientes estratégicos. O valor de uma rede depende da diversidade de contatos e da capacidade de conectar empreendedoras a cadeias produtivas, instituições financeiras, centros de pesquisa e mercados públicos ou privados. A orientação gerencial consiste em mapear lacunas concretas de relacionamento e selecionar vínculos que

ampliem oportunidades verificáveis, em vez de presumir que a frequência de encontros, por si só, produza crescimento.

A mentoria pode auxiliar no exame de decisões de preço, contratação e negociação. Para produzir aprendizagem, sua organização deve respeitar o estágio do empreendimento e as competências da pessoa mentora. Negócios que enfrentam problemas de fluxo de caixa demandam apoio distinto daqueles que precisam estruturar exportação ou propriedade intelectual. Programas de aceleração podem oferecer contatos úteis, mas também impor modelos de escala pouco adequados a empresas comunitárias e familiares. A avaliação institucional deve acompanhar o que as participantes conseguiram modificar, quais obstáculos permaneceram fora de seu controle e quais resultados tiveram persistência. Relatos de satisfação são relevantes, porém insuficientes para comprovar impactos econômicos de um programa.

As redes de cooperação apresentam também custos e conflitos que não podem ser ignorados. A participação em associações exige tempo, confiança e regras sobre compartilhamento de informações comerciais. Parcerias podem fracassar quando expectativas de entrega, propriedade de marcas e divisão de resultados permanecem implícitas. Para evitar conflitos, convém formalizar objetos, responsabilidades, mecanismos de decisão e critérios de saída, com linguagem compatível com o porte dos participantes. No caso de cooperativas e iniciativas de comercialização coletiva, transparência contábil e prestação de contas fortalecem legitimidade. Redes podem ampliar poder de negociação, mas também reproduzir hierarquias internas se apenas alguns integrantes tiverem acesso às decisões. Uma estratégia de

fortalecimento feminino precisa observar não somente quantas empreendedoras ingressam nos grupos, mas como participam das escolhas e se recebem benefícios proporcionais.

O acesso a mercados institucionais merece atenção porque contratos estáveis podem reduzir volatilidade de receita. Contudo, participar de compras empresariais ou públicas exige documentação, regularidade fiscal, capacidade produtiva e conhecimento dos prazos de pagamento. A simples abertura de oportunidades sem assistência técnica e adequação dos processos pode beneficiar apenas empresas previamente estruturadas. Medidas de apoio podem incluir informações claras sobre editais, preparação documental, conexões com compradores e mecanismos de garantia de recebíveis. A finalidade não é substituir competição por privilégios automáticos, mas reduzir barreiras de informação e capacitação que dificultam a participação de empreendimentos economicamente aptos.

11. TERRITÓRIO, DIVERSIDADE E ECONOMIAS LOCAIS

Os padrões de empreendedorismo feminino não são uniformes entre regiões. Estrutura econômica, urbanização, conectividade, acesso a transporte e oferta de serviços financeiros alteram as condições de entrada e expansão. Levantamento do Sebrae referente ao quarto trimestre de 2024 registrou diferenças regionais nas taxas de mulheres donas de negócio, com resultados superiores no Sul aos observados no Nordeste e no Norte, segundo a definição utilizada. Esses contrastes não demonstram diferenças intrínsecas de capacidade empreendedora; apontam ambientes de oportunidade e estruturas produtivas distintas. A interpretação exige considerar também os setores de atuação, a proporção de atividades

rurais e a disponibilidade de mercados consumidores (SEBRAE, 2025).

Em localidades periféricas e rurais, custos logísticos podem comprometer margens mesmo quando há produtos competitivos. A organização cooperativa, a comercialização coletiva e parcerias de distribuição podem melhorar escala de compra e acesso a clientes, mas exigem regras claras de qualidade, divisão de resultados e solução de conflitos. Atividades vinculadas à sociobiodiversidade, alimentação, turismo, produção artesanal e serviços apresentam oportunidades específicas, com exigências sanitárias, ambientais e comerciais diferentes. A valorização de atributos culturais ou territoriais deve respeitar direitos das comunidades e evitar apropriação indevida de conhecimentos tradicionais. O planejamento de negócios nesses segmentos combina viabilidade financeira, governança compartilhada e conservação dos recursos que sustentam a atividade.

O território também altera a relação entre inovação e escala. Produtos locais com identidade cultural podem encontrar demanda em mercados externos, mas a comercialização ampliada exige padronização, embalagem, rastreabilidade e capacidade logística. O desafio estratégico é preservar atributos que geram valor sem tornar a operação financeiramente inviável ou descaracterizar relações comunitárias. Em determinadas cadeias, a cooperação com instituições de pesquisa pode apoiar testes de qualidade, certificações e desenvolvimento de processos; em outras, serviços básicos de transporte e conectividade produzirão efeitos mais imediatos. A priorização depende do estágio do empreendimento e das exigências do comprador. Projetos territoriais devem evitar supor que toda atividade tradicional deva tornar-se exportadora ou

que a expansão industrial seja medida única de progresso. A sustentabilidade econômica pode coexistir com preservação cultural e controle comunitário das escolhas produtivas.

A categoria empreendedorismo feminino reúne experiências atravessadas por raça, idade, escolaridade, deficiência e condição migratória. Políticas que adotam um perfil único de beneficiária podem não alcançar mulheres com menor acesso a internet, com documentação incompleta ou residentes distantes de centros urbanos. A pesquisa precisa decompor indicadores quando os dados permitirem e reconhecer o que ainda não pode ser inferido. Programas podem combinar instrumentos digitais e presenciais, comunicação acessível e articulação com redes territoriais existentes. A avaliação de equidade não se resume ao número absoluto de beneficiárias, mas observa quem consegue entrar, permanecer, obter recursos e transformar oportunidades em resultados sustentáveis.

12. POLÍTICAS PÚBLICAS E ECOSSISTEMAS INSTITUCIONAIS

A promoção do empreendedorismo feminino envolve instrumentos que operam em escalas distintas. Políticas de educação e qualificação afetam competências de longo prazo, enquanto crédito, garantias, orientação empresarial e acesso a mercados enfrentam restrições imediatas. O programa federal Elas Empreendem e iniciativas do Sebrae exemplificam esforços institucionais de apoio, mas a existência de programas não demonstra automaticamente impacto. Seu desenho deve especificar público-alvo, problemas a corrigir, critérios de elegibilidade e indicadores adequados. Quando uma política busca reduzir desigualdade de financiamento, é necessário examinar aprovação, montante concedido, custo,

inadimplência e resultados empresariais, distinguindo o efeito do apoio de características anteriores das participantes.

A coordenação entre organizações públicas, sistema financeiro, universidades e entidades empresariais pode reduzir fragmentação. Entretanto, programas sobrepostos criam custos administrativos, registros repetidos e orientações contraditórias para pequenas empresas. Uma governança institucional integrada pode estabelecer encaminhamentos entre capacitação, assistência contábil, crédito e comercialização, preservando confidencialidade e consentimento no uso de dados. A eficácia de redes institucionais depende de responsabilidades claras e continuidade de atendimento, não apenas de eventos de divulgação. É igualmente necessário evitar que a complexidade documental exclua beneficiárias que mais necessitam de apoio, sem comprometer exigências de integridade e prestação de contas.

A prestação de contas de iniciativas de apoio precisa diferenciar entregas administrativas de mudanças produzidas na realidade das empresas. Número de inscrições, horas de capacitação e quantidade de eventos são informações de execução, não medidas diretas de crescimento sustentável. Indicadores mais pertinentes podem incluir manutenção da atividade, ampliação de clientes recorrentes, evolução da renda líquida, redução de atrasos financeiros e capacidade de contratar em condições adequadas. Entretanto, até esses resultados podem ser influenciados pela conjuntura econômica e pela seleção das participantes. A análise de impacto necessita de estratégias metodológicas compatíveis com sua finalidade; avaliações descritivas não devem ser apresentadas como prova causal. A transparência institucional inclui também publicar limitações, resultados heterogêneos e motivos de interrupção de

ações que não atenderam aos objetivos. Tal postura protege recursos públicos e melhora o aprendizado de gestores e beneficiárias.

A avaliação de políticas deve incorporar perspectiva temporal. O aumento de abertura de empresas logo após uma intervenção não prova melhora na sobrevivência ou na rentabilidade anos depois. Acompanhamento longitudinal pode examinar formalização, qualidade dos empregos criados, renda líquida e resiliência a crises. Comparações com grupos adequados, quando viáveis e eticamente justificadas, aumentam capacidade de inferência, mas exigem atenção a seleção das participantes e às diferenças territoriais. Estudos qualitativos complementam essas medidas ao esclarecer por que determinados instrumentos funcionam ou encontram resistência. A lógica recomendada consiste em revisar programas com base em evidência acumulada, evitando transformar experiências pontuais bem-sucedidas em promessa universal de desenvolvimento.

13. MODELO ANALÍTICO DE GESTÃO ESTRATÉGICA INCLUSIVA

A partir da literatura examinada, propõe-se um modelo conceitual de gestão estratégica inclusiva organizado em seis dimensões: viabilidade econômica, organização do tempo, capacidades gerenciais, redes e mercados, inovação responsável e governança institucional. A primeira reúne projeção de caixa, análise de custos e estratégia comercial; a segunda observa jornada e responsabilidades de cuidado; a terceira examina planejamento, liderança e processos; a quarta identifica relações com clientes, fornecedores e financiadores; a quinta considera experimentação tecnológica e aprendizagem; a sexta abrange regularidade, gestão de riscos e

acesso a apoios públicos. O modelo não constitui escala validada nem demonstra causalidade entre ações e crescimento, mas oferece roteiro para diagnóstico e acompanhamento de decisões.

Sua aplicação inicial pode começar pela identificação dos principais obstáculos efetivos do empreendimento. Uma firma com elevada demanda e baixa liquidez precisa de respostas financeiras e operacionais; outra com capacidade ociosa necessita compreender canais de venda e posicionamento; uma terceira pode enfrentar concentração excessiva de tarefas na pessoa proprietária. A definição de prioridades evita que a assistência empresarial ofereça cursos padronizados sem relação com a restrição predominante. Em cada dimensão, recomenda-se estabelecer indicadores simples, fonte de dados, periodicidade de revisão e responsáveis pela ação. O objetivo é tornar a estratégia observável e corrigível, e não substituir avaliação contextual por pontuações artificiais.

Um roteiro prático de aplicação pode começar com uma entrevista diagnóstica curta, seguida de revisão de registros financeiros e identificação de compromissos operacionais. A empreendedora define até três prioridades e associa a cada uma uma ação, um indicador e uma data de revisão. Por exemplo, quando o problema predominante é inadimplência de clientes, a intervenção pode priorizar políticas de cobrança e condições comerciais; quando a dificuldade é dependência de uma única compradora, a tarefa pode ser diversificar canais. O modelo é propositalmente flexível porque diagnósticos gerenciais não se sustentam em fórmulas universais. Para fins de pesquisa, seria necessário investigar consistência entre avaliadores, facilidade de uso e sensibilidade a mudanças efetivamente observadas. Até esse teste, o instrumento é melhor

compreendido como estrutura de perguntas e não como sistema de certificação de qualidade empresarial.

As dimensões também permitem examinar tensões entre objetivos. Expandir receita pode aumentar exposição ao crédito; digitalizar atendimento pode reduzir horas operacionais, mas elevar dependência de plataformas; ingressar em novos mercados pode exigir deslocamentos incompatíveis com a organização familiar existente. O julgamento estratégico consiste em avaliar custos, benefícios, reversibilidade e distribuição do trabalho, sem pressupor que crescimento seja sempre escolha prioritária. O modelo deve ser adaptado por setor, território e ciclo de vida da empresa. Sua validade futura dependerá de estudos que testem clareza de aplicação, utilidade decisória e relação com desfechos relevantes em amostras diversificadas.

14. RESULTADOS DA SÍNTESE E DISCUSSÃO

A convergência principal entre a literatura acadêmica e os diagnósticos institucionais é que o empreendedorismo feminino constitui fenômeno econômico significativo, mas não deve ser interpretado fora das estruturas de acesso a recursos e da distribuição de responsabilidades sociais. Os dados brasileiros revelam crescimento das mulheres donas de negócios e manutenção de diferenças de rendimento; os relatórios internacionais apontam desafios de financiamento e cuidado, mas também ampla diversidade de inovação. A teoria sensível a gênero contribui para explicar por que condições externas à firma influenciam suas estratégias. Essa combinação de evidências não autoriza concluir que todas as diferenças observadas decorram de um único mecanismo, nem que políticas isoladas sejam suficientes

para eliminá-las (Ahl, 2006; Brush; de Bruin; Welter, 2009; SEBRAE, 2026).

O primeiro eixo de discussão refere-se ao alcance da gestão estratégica. Planejamento financeiro, análise de mercado, coordenação de equipes e monitoramento de indicadores podem melhorar a consistência das decisões, mas sua efetividade está condicionada ao ambiente em que a empresa opera. Quando há escassez de garantias e infraestrutura, a competência de gestão não produz automaticamente os recursos necessários para expansão. O segundo eixo envolve objetivos de desempenho: crescer em faturamento sem preservar margem, autonomia e condições de trabalho pode representar trajetória frágil. O terceiro eixo é a necessidade de redes e instituições que abram oportunidades concretas, sem substituir a iniciativa empresarial ou impor um único modelo de sucesso.

As divergências entre estudos decorrem, em parte, das populações observadas. Empreendedoras iniciais diferem de proprietárias de negócios consolidados; microempresas urbanas não possuem as mesmas necessidades de empreendimentos rurais ou tecnológicos. Assim, percentuais de participação feminina entre startups recentes não contradizem necessariamente proporções menores entre todas as pessoas que são donas de negócio. Também há diferenças de período, definição de formalização e unidade de análise. Ao comparar dados, a exigência metodológica central é preservar a pergunta respondida por cada indicador. Sem esse cuidado, a literatura pode aparentar inconsistência quando na realidade descreve dimensões diferentes do mesmo fenômeno.

A análise também evidencia tensão entre discursos de empoderamento e obrigações de desempenho. A retórica de autonomia pode ser relevante para estimular reconhecimento, mas torna-se insuficiente quando oculta crédito oneroso, exaustão e insegurança econômica. Por sua vez, interpretações exclusivamente estruturais podem deixar de reconhecer estratégias criativas e escolhas legítimas das mulheres envolvidas. O campo de gestão estratégica oferece contribuição quando transforma essa tensão em perguntas concretas sobre condições de decisão, recursos disponíveis e consequências das escolhas. A avaliação de programas e modelos empresariais precisa observar múltiplos critérios, evitando que um ganho isolado de faturamento seja divulgado como melhora global. Nesse sentido, a síntese propõe uma visão de desempenho que conecta lucratividade, capacidade de continuidade, autonomia e qualidade das relações produtivas.

Uma lacuna particularmente importante é a insuficiência de estudos longitudinais com mensuração simultânea de desempenho empresarial, distribuição do cuidado, acesso a recursos e bem-estar. Intervenções de capacitação e crédito costumam ser avaliadas por indicadores operacionais mais fáceis de obter do que por efeitos duradouros. Futuras pesquisas podem combinar séries administrativas, entrevistas e instrumentos financeiros padronizados, com atenção à privacidade e aos grupos pouco representados. A distinção entre mecanismo plausível, associação observada e impacto causal deve permanecer explícita. O artigo oferece interpretação conceitual das evidências disponíveis, não avaliação experimental da eficácia de uma intervenção específica.

15. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu compreender que o crescimento do empreendedorismo feminino no cenário econômico contemporâneo não elimina a necessidade de examinar como oportunidades, recursos e responsabilidades se distribuem. A expansão registrada nas estatísticas brasileiras representa transformação relevante na participação econômica, mas convive com disparidades de renda e diferenças no acesso a instrumentos de crescimento. A análise confirma a pertinência de uma abordagem que reconhece simultaneamente iniciativa individual e condicionantes institucionais. A gestão estratégica amplia a capacidade de estruturar escolhas, porém não substitui políticas de financiamento apropriado, acesso a mercados, formação e organização social do cuidado. A resposta à questão norteadora depende, portanto, de combinar recursos empresariais e contextuais, preservando a diversidade das trajetórias.

As barreiras financeiras merecem tratamento específico porque afetam a capacidade de manter operações e investir. A orientação para crédito responsável deve acompanhar compreensão do fluxo de caixa, planejamento de obrigações e escolha de fontes compatíveis com a necessidade. Programas que apenas aumentem a concessão de recursos, sem avaliar condições de pagamento e resultados, podem produzir efeitos ambíguos. A melhoria do ambiente de financiamento exige informações transparentes, instrumentos adequados a diferentes portes e monitoramento dos impactos. A autonomia econômica depende tanto do acesso a capital quanto da possibilidade de decidir sobre sua aplicação sem assumir exposições desproporcionais.

O planejamento estratégico emerge como processo de aprendizagem e revisão de hipóteses, e não apenas como

documento formal. Empreendedoras precisam distinguir indicadores de visibilidade comercial de resultados econômicos sustentáveis, avaliar margens e compreender a relação entre expansão e capacidade operacional. A gestão de equipes, a organização de processos e a redução da concentração decisória podem diminuir a vulnerabilidade de negócios em que toda a operação depende da fundadora. Tais recomendações devem respeitar diferentes projetos de vida e estágios da empresa. A sustentabilidade de um empreendimento pode expressar-se na estabilidade da renda, na qualidade do trabalho e na continuidade de decisões coerentes com seus objetivos.

A dimensão do cuidado e da disponibilidade de tempo permanece indispensável à análise. Jornadas cumulativas podem restringir formação, networking e inovação, reduzindo a eficácia de políticas que ofereçam apenas treinamento em horários inacessíveis. Soluções institucionais e empresariais precisam considerar serviços de apoio, previsibilidade e redistribuição de responsabilidades. A flexibilidade empresarial não deve ser romantizada como liberdade irrestrita quando está associada à exigência de trabalho permanente. Pesquisas e avaliações de programas deveriam incluir indicadores de bem-estar e organização do tempo ao lado de faturamento e formalização, reconhecendo que a qualidade das oportunidades econômicas não se esgota em dados monetários.

A digitalização e a inovação oferecem instrumentos importantes de diferenciação e acesso a mercados, mas introduzem novos riscos de dependência e assimetria informacional. Plataformas de comercialização, pagamentos eletrônicos e ferramentas automatizadas podem reduzir barreiras operacionais, desde que custos e resultados sejam monitorados. A adoção tecnológica deve

ser orientada por problemas reais, disponibilidade de competências e salvaguardas de dados, evitando investimento motivado apenas por tendências. A capacidade de experimentar em pequena escala, registrar resultados e abandonar soluções pouco adequadas constitui elemento central de uma estratégia inovadora responsável.

A análise territorial indica que redes e políticas precisam respeitar a heterogeneidade regional e social. Empreendedoras rurais, periféricas, indígenas, negras, jovens ou com deficiência podem enfrentar restrições que não são captadas por indicadores agregados, exigindo investigação específica e soluções proporcionais. Ações de fortalecimento local podem apoiar cadeias produtivas, acesso à logística e cooperação comercial, mas devem preservar autonomia e direitos das comunidades envolvidas. Programas amplos precisam demonstrar quem alcançam e quem permanece excluído. A equidade depende de condições efetivas de participação, não apenas de formulações universalistas nos documentos de planejamento.

Uma agenda de investigação aplicada deverá ultrapassar comparações agregadas entre homens e mulheres e examinar como práticas específicas de gestão operam em diferentes condições empresariais. Estudos longitudinais podem acompanhar processos de profissionalização financeira, entrada em novos mercados, reorganização de equipes e adoção de tecnologias, incluindo indicadores de bem-estar e tempo dedicado ao cuidado. Experimentos ou desenhos quase experimentais, quando viáveis, poderiam avaliar impactos de linhas de crédito, programas de mentoria e medidas de apoio à conciliação de responsabilidades. A combinação de dados quantitativos e narrativas situadas permitiria reconhecer resultados não previstos e mecanismos de exclusão. A

principal exigência é preservar transparência metodológica e evitar inferir causalidade a partir de histórias exemplares. O empreendedorismo feminino constitui campo relevante de desenvolvimento econômico, mas suas potencialidades dependem de condições concretas de exercer escolhas e sustentar projetos produtivos diversificados.

A contribuição conceitual do artigo consiste na articulação de seis dimensões de gestão estratégica inclusiva que podem servir como roteiro para diagnóstico empresarial e desenho de pesquisas. Essas dimensões não constituem ferramenta empiricamente validada, tampouco pretendem prever crescimento individual com precisão. Seu uso exige contextualização, estabelecimento de indicadores observáveis e avaliação crítica das consequências. Estudos futuros deverão testar programas de apoio e estratégias de gestão em diferentes setores, considerando não apenas sobrevivência da empresa, mas rentabilidade, autonomia, condições de trabalho e bem-estar. Conclui-se que o potencial do empreendedorismo feminino se amplia quando a capacidade de decidir encontra recursos, redes e instituições compatíveis com seus objetivos, sem reduzir diversidade econômica a um único padrão de sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHL, Helene. Why research on women entrepreneurs needs new directions. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 30, n. 5, p. 595–621, 2006. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00138.x.

BRASIL. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Elas Empreendem: relatório anual de atividades. Brasília: MEMP, 2025. Disponível em:

https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/elas-empreendem/relatorio-anual-de-atividades/relatorio_anual_de_atividades-elas_empreendem.pdf.

BRUSH, Candida G.; DE BRUIN, Anne; WELTER, Friederike. A gender-aware framework for women's entrepreneurship. International Journal of Gender and Entrepreneurship, v. 1, n. 1, p. 8–24, 2009. DOI: 10.1108/17566260910942318.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). GEM 2024/2025 Women's Entrepreneurship Report: Navigating Challenges, Driving Change. Londres: GEM, 2025. Disponível em: https://www.gemconsortium.org/report/gem-20242025-womens-entrepreneurship-report-navigating-challenges-driving-change-2.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Estatísticas relativas à formalização de empregadores e trabalhadores por conta própria em 2025. Rio de Janeiro: IBGE, 2026. Disponível em: https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202609/cresce-o-numero-de-meis-com-cnpj-e-protecao-previdenciaria-mostra-pesquisa-do-ibge.

JENNINGS, Jennifer E.; BRUSH, Candida G. Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? Academy of Management Annals, v. 7, n. 1, p. 663–715, 2013. DOI: 10.5465/19416520.2013.782190.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Bridging the Finance Gap for Women Entrepreneurs. Paris: OECD Publishing, 2025. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/bridging-the-finance-gap-for-women-entrepreneurs_75b52972-en.html.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). The Missing Entrepreneurs 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/230efc78-en.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Empreendedorismo feminino cresce quase 30% em dez anos e alcança maior patamar da série histórica. Brasília: Sebrae, 6 abr. 2026. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/dados/empreendedorismo-feminino-cresce-quase-30-em-dez-anos-e-alcanca-maior-patamar-da-serie-historica/.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Empreendedorismo feminino no Brasil: uma análise detalhada do 4° trimestre de 2024. Curitiba: Sebrae/PR, 2025. Disponível em: https://sebraepr.com.br/impulsiona/empreendedorismo-feminino-no-brasil-uma-analise-detalhada-do-4o-trimestre-de-2024/.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Participação das mulheres no universo do empreendedorismo volta a crescer. Brasília: Sebrae, 15 maio 2025. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/cultura-empreendedora/participacao-das-mulheres-no-universo-do-empreendedorismo-volta-a-crescer/.

---

[1] Doutor. Universidade Federal de Roraima – UFRR. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1715-4247

[2] Mestre em Engenharia de Produção. Administração. Universidade de Ciências Empresariais e Sociais (UCES). E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[3] Pós-graduação em Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas – UNIASSELVI. Administração de Pessoas – UNIASSELVI. Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail. Lattes: http://lattes.cnpq.br/2306445425626643

[4] Pós-graduação em Administração de Empresas – IVA. Administração de Pessoas – UNIASSELVI. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[5] Mestre em Economia (UFC–CAEN). Especialista em Neuromarketing, Marketing Digital, Global e de Relacionamento, Planejamento Estratégico e Comportamento Organizacional. Economia e Administração. Universidade Estadual do Ceará – UECE. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail