

## **ENTRE CONTAS, SONHOS E REALIDADE: DESAFIOS DO MICROEMPREENDEDORISMO FEMININO NAS PERIFERIAS**

**THAYANE ROMEIRO BELCHIOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

**JAMINE BRUNO DE OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

**ELIZANGELA SANTOS DE ALMEIDA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

**CARLA REGINA PASA GÓMEZ**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

### **Agradecimento à órgão de fomento:**

O presente trabalho foi realizado com financiamento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)

# ENTRE CONTAS, SONHOS E REALIDADE: DESAFIOS DO MICROEMPREENDEDORISMO FEMININO NAS PERIFERIAS

## 1 Introdução

O empreendedorismo feminino vem ganhando crescente destaque no cenário econômico e social, sobretudo em contextos marcados por vulnerabilidades e desigualdades estruturais, como as periferias urbanas brasileiras. Mulheres que atuam como microempreendedoras nessas regiões frequentemente enfrentam barreiras múltiplas, tais como o acesso restrito a crédito, a informalidade dos negócios, a sobrecarga decorrente da dupla jornada de trabalho e a limitação em redes de apoio e capital simbólico, que impactam diretamente o desenvolvimento e a sustentabilidade de suas iniciativas (Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços & PNUD, 2023; SEBRAE, 2023). Além disso, o empreendedorismo feminino representa não apenas uma estratégia econômica, mas também um vetor importante de empoderamento e transformação cultural, promovendo a redefinição de papéis sociais e a construção de autonomia econômica para as mulheres (Samuel, 2014; Stroparo & Senhoras, 2023).

Nesse contexto, o Programa Mais Mulheres, realizado pela Prefeitura de São Paulo por meio da Agência São Paulo de Desenvolvimento (ADE Sampa), destaca-se como uma iniciativa significativa de capacitação e apoio a microempreendedoras em territórios periféricos da cidade. A oferta de formação, mentoria, acesso a redes de contato e recursos digitais busca mitigar os desafios estruturais que permeiam o cotidiano dessas mulheres, contribuindo para a formalização, o crescimento e a consolidação de seus negócios. Contudo, apesar dos avanços proporcionados por tais programas, permanece a necessidade de compreender de forma aprofundada quais são os principais desafios de gestão enfrentados por essas empreendedoras, de modo a orientar ações públicas e privadas mais eficazes e contextualizadas (Agência São Paulo de Desenvolvimento, 2025; SEBRAE, 2023).

Diante desse cenário, o presente estudo tem por objetivo identificar e descrever os principais desafios de gestão enfrentados por mulheres microempreendedoras participantes do Programa Mais Mulheres, por meio da análise de dados quantitativos coletados ao longo de 2024. Visa - se descrever e relacionar variáveis que possam indicar padrões de características como: as condições de formalização dos negócios, os perfis educacionais das participantes, o engajamento com as ações formativas e as áreas de gestão empresarial consideradas mais desafiadoras, além de investigar possíveis relações entre essas variáveis que possam indicar padrões de desenvolvimento dos microempreendimentos.

Diante desse cenário, o presente estudo tem por objetivo identificar e descrever os principais desafios de gestão enfrentados por mulheres microempreendedoras participantes do Programa Mais Mulheres, por meio da análise de dados quantitativos coletados ao longo de 2024. Busca-se descrever e relacionar variáveis que possam indicar padrões de características como as condições de formalização dos negócios, os perfis educacionais das participantes, o engajamento com as ações formativas e as áreas de gestão empresarial consideradas mais desafiadoras. Além disso, pretende-se investigar possíveis relações entre essas variáveis que possam indicar padrões de desenvolvimento dos microempreendimentos.

Entender essas dinâmicas é fundamental, pois o microempreendedorismo feminino nas periferias urbanas se insere em um contexto marcado pela informalidade e pela precariedade, em que o ato de empreender frequentemente se configura como uma estratégia de subsistência diante da ausência de outras oportunidades econômicas (Bruschini, 2017; Lemos & Fonseca, 2021). Assim, o fortalecimento das capacidades gerenciais e o acesso a redes de apoio podem ser determinantes para a sustentabilidade e o crescimento desses negócios, gerando impacto direto na mobilidade social das mulheres e na inclusão econômica das comunidades onde estão inseridas (Santos & Martins, 2020; Silva et al., 2022).

Além disso, a relevância social e econômica do empreendedorismo feminino é reconhecida no âmbito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas, especialmente no que se refere à promoção da igualdade de gênero (ODS 5), ao trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8) e à redução das desigualdades (ODS 10) (ONU, 2015). Políticas públicas e programas de capacitação alinhados a esses objetivos, como o Programa Mais Mulheres, são essenciais para criar um ambiente propício à autonomia econômica das mulheres e para enfrentar as desigualdades históricas que persistem no mercado de trabalho e no ecossistema empreendedor (Souto & Batalhão, 2020).

Assim, este artigo pretende contribuir para a ampliação do conhecimento acerca dos desafios enfrentados por microempreendedoras nas periferias urbanas, fornecendo dados empíricos que possam subsidiar o aprimoramento de políticas públicas e iniciativas privadas. A estrutura do artigo contempla uma revisão do referencial teórico sobre empreendedorismo, empreendedorismo feminino, microempreendedorismo e desafios de gestão, seguida pela descrição do método, análise dos resultados e discussões que apontam para caminhos futuros na promoção do desenvolvimento econômico e social dessas mulheres e suas comunidades.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Empreendedorismo: conceitos e abordagens**

O empreendedorismo, enquanto campo de investigação, tem mobilizado distintas tradições nas ciências econômicas, sociais e da administração, sendo amplamente reconhecido como vetor central de inovação, geração de empregos e dinamização econômica (Hisrich, Peters & Shepherd, 2017). Para esses autores, o empreendedorismo é compreendido como um processo criativo voltado à geração de valor, que implica assumir riscos e lidar com as recompensas decorrentes da atividade empreendedora (Hisrich et al., 2017, p. 30).

Esse entendimento contemporâneo dialoga, em certa medida, com a concepção clássica de Joseph Schumpeter, cuja contribuição seminal posiciona o empreendedor como o responsável por romper com o status quo por meio de “novas combinações” — isto é, a introdução de novos produtos, processos, mercados ou formas organizacionais. Para Schumpeter (1982), o empreendedor não apenas reage ao mercado, mas o transforma ativamente: “aquele que executa novas combinações” é, segundo ele, o agente propulsor dos ciclos de desenvolvimento (Schumpeter, 1982, p. 72). Enquanto Hisrich et al. (2017) enfatizam o risco e a criação de valor, Schumpeter chama atenção para a disrupção e o dinamismo estrutural do capitalismo impulsionado pela ação empreendedora.

Complementando essa perspectiva, Drucker (1986) propõe um olhar mais sistemático e pragmático sobre o fenômeno. Ao invés de romantizar o empreendedor como um agente visionário ou heróico, o autor o apresenta como alguém que, disciplinadamente, identifica e explora oportunidades de mudança. Segundo Drucker (1986, p. 25): “o empreendedor sempre

busca mudanças, responde a elas e explora as oportunidades”, deslocando o foco da personalidade do empreendedor para a prática e o método.

No campo da administração e da análise organizacional, autores como Dornelas (2018) aproximam-se de Drucker ao enfatizar variáveis objetivas e mensuráveis — como escolaridade, experiência prévia, nível de formalização, uso de tecnologias digitais e desempenho financeiro — na caracterização do perfil empreendedor. Ao fazê-lo, contribuem para um entendimento mais empírico e operacionalizável do fenômeno, abrindo espaço para políticas públicas e estratégias de apoio baseadas em evidências.

Essas abordagens encontram reforço em estudos voltados ao desenvolvimento regional, como os de Baggio e Baggio (2014), que associam o empreendedorismo à dinamização das cadeias produtivas locais e ao fortalecimento da competitividade territorial. De maneira semelhante, Dolabela (2011) e Dornelas (2018) apontam que elementos como proatividade, autonomia, capacidade decisória e disposição para assumir riscos são decisivos para o sucesso de empreendimentos em ambientes desafiadores.

Apesar das diferenças de ênfase, entre inovação disruptiva (Schumpeter), prática sistemática (Drucker) e mensuração objetiva (Dornelas), há uma convergência quanto ao reconhecimento do empreendedorismo como força estratégica para transformação econômica e social. Compreender o empreendedorismo como um fenômeno tanto econômico quanto comportamental permite articular os distintos enfoques e ampliar a capacidade de análise, desenho e implementação de políticas públicas e ações de fomento em contextos territoriais diversos.

## **2.2 Empreendedorismo Feminino e Microempreendedorismo Feminino nas Periferias Urbanas**

A inserção das mulheres no empreendedorismo tem crescido nas últimas décadas, impulsionada por transformações sociais, econômicas e culturais. No entanto, esse avanço ainda é marcado por desigualdades estruturais que afetam o ingresso, a permanência e o desempenho das mulheres nos negócios (Stroparo & Senhoras, 2023). Para esses autores, o empreendedorismo feminino deve ser entendido como um fenômeno social e político, diretamente relacionado às lutas por reconhecimento e autonomia em contextos historicamente masculinizados.

Além das barreiras materiais, as empreendedoras enfrentam obstáculos simbólicos, como a desvalorização de seus negócios, o que compromete o reconhecimento de suas competências e dificulta o acesso a mercados, redes e espaços de decisão (Stroparo & Senhoras, 2023). Essa exclusão simbólica atua de forma complementar às desigualdades econômicas. Também pesam sobre essas mulheres a sobrecarga com as tarefas de cuidado e a responsabilização quase exclusiva pela gestão do lar, fatores que limitam sua dedicação aos negócios (Melo et al., 2022).

Dados do *Panorama do Empreendedorismo Feminino* (Brasil e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento [PNUD], 2023) evidenciam a precariedade dessa inserção: 97,9% das empreendedoras informais atuam como trabalhadoras por conta própria, enquanto apenas 2,1% são empregadoras. Isso revela a predominância do empreendedorismo por necessidade, com negócios pouco escaláveis, voltados à subsistência e marcados pela informalidade.

Ainda assim, o empreendedorismo feminino tem potencial transformador, sobretudo quando apoiado por políticas públicas e redes de suporte. Para Samuel (2014), esse potencial depende tanto da superação das desigualdades quanto da valorização das estratégias criadas pelas próprias mulheres para conquistar a autonomia. Promover a equidade de gênero nos ecossistemas empreendedores exige, portanto, não apenas aumentar a participação feminina, mas criar condições materiais, simbólicas e institucionais que garantam acesso a crédito, capacitação, visibilidade e formalização.

Nas periferias urbanas, esse cenário se intensifica. O microempreendedorismo feminino nesses territórios é condicionado por informalidade elevada, baixa capitalização e escassa presença em cadeias produtivas formais (SEBRAE, 2023). Em muitos casos, empreender é uma estratégia de sobrevivência diante da falta de empregos e do acúmulo de responsabilidades domésticas, realidade que afeta especialmente as mulheres negras (Lemos, 2018; Santos & Cardoso, 2020).

Apesar das adversidades, os negócios liderados por mulheres em áreas periféricas desempenham papel estratégico ao ativar circuitos econômicos locais, fortalecer laços comunitários e fomentar autonomia (Silva & Campos, 2022; Oliveira & Silveira, 2021). Esses empreendimentos, portanto, têm relevância não apenas econômica, mas também social e simbólica.

O território, nesse contexto, não é apenas um pano de fundo geográfico, mas um elemento ativo na conformação das práticas empreendedoras. Fatores como infraestrutura precária, insegurança e ausência de equipamentos sociais limitam o potencial de crescimento dos negócios (Diniz & Paulino, 2017). Ações públicas sensíveis a essas realidades, como o Programa Mais Mulheres da ADE Sampa, têm buscado mitigar esses entraves por meio de capacitação, digitalização e fortalecimento de redes colaborativas (Costa & Maldonado, 2021).

Tais iniciativas devem considerar tanto os desafios objetivos — acesso a crédito, gestão e formalização — quanto os subjetivos, como autoconfiança e isolamento. Como alertam Silva e Duarte (2021), abordagens padronizadas tendem a falhar se não forem intersetoriais e atentas às interseções entre gênero, raça e território. Nesse sentido, políticas territorializadas, com formações adaptadas aos diferentes estágios de maturidade dos negócios, mostram-se essenciais para ampliar o impacto do empreendedorismo feminino no desenvolvimento local (Almeida & Barbosa, 2022).

### **2.3 Desafios de Gestão em Micro e Pequenos Empreendimentos Femininos**

Os micro e pequenos empreendimentos liderados por mulheres em territórios periféricos enfrentam desafios gerenciais complexos que comprometem sua sustentabilidade e crescimento. Esses desafios vão além da escassez de recursos financeiros, envolvendo aspectos estruturais, formativos e tecnológicos que dificultam a profissionalização dos negócios (SEBRAE, 2023).

A gestão financeira se destaca como um dos principais pontos de fragilidade. Muitas empreendedoras não separam as finanças pessoais das empresariais, o que compromete a análise de viabilidade e prejudica decisões estratégicas (SEBRAE, 2023). Essa limitação é agravada pela ausência de planejamento, dificuldade na precificação e falhas no controle de fluxo de caixa, demonstrando a relação direta entre o nível de qualificação e o desempenho dos negócios (Barbieri, 2011).

Contudo, a capacitação técnica só produz resultados efetivos quando sensível à realidade das empreendedoras populares. Programas de formação que ignoram os contextos sociais, culturais e territoriais tendem a apresentar baixo impacto (Lima & Amorim, 2020). O desafio está, portanto, em articular competências técnicas com metodologias pedagógicas adaptadas às condições reais dessas mulheres.

A digitalização também representa uma barreira significativa. Embora o ambiente digital amplie oportunidades de mercado, muitas empreendedoras enfrentam limitações em infraestrutura, habilidades técnicas e redes de apoio especializadas (Silva et al., 2022). Isso reforça o descompasso entre as exigências do mercado e as possibilidades concretas das mulheres que empreendem em condições de vulnerabilidade.

O acesso ao crédito e à formalização, embora amplamente defendido como estratégia de inclusão, continua restrito. As exigências burocráticas e a inadequação dos produtos financeiros aos perfis dessas empreendedoras perpetuam a exclusão econômica (Costa & Maldonado, 2021). A formalização, isoladamente, não é suficiente se não for acompanhada de suporte técnico, simplificação de processos e reconhecimento das especificidades do empreendedorismo feminino periférico.

Diante disso, é necessário compreender os desafios de gestão a partir de uma perspectiva interseccional e territorializada, considerando como gênero, classe e local de atuação moldam as possibilidades de desenvolvimento dos empreendimentos. Reconhecer a agência das empreendedoras — suas estratégias de superação e adaptação — é fundamental para formular políticas públicas e ações formativas eficazes, que promovam autonomia, sustentabilidade e inclusão produtiva.

### **3 Metodologia**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem quantitativa, descritiva e transversal, fundamentada na análise de dados secundários estruturados. O objetivo é descrever o perfil de mulheres microempreendedoras participantes do Programa Mais Mulheres, realizado pela Agência São Paulo de Desenvolvimento (ADE Sampa) em 2024, bem como identificar os principais desafios de gestão enfrentados por elas no contexto do microempreendedorismo em territórios periféricos da cidade de São Paulo.

A opção metodológica segue os critérios propostos por Creswell e Creswell (2017), para os quais a pesquisa descritiva visa observar, descrever e documentar aspectos de um fenômeno tal como ele ocorre naturalmente, sem intervenção do pesquisador. Segundo Hair et al. (2009), trata-se de uma abordagem adequada para a exploração de padrões e relações entre variáveis em um único ponto no tempo, com base em registros padronizados e previamente estruturados.

Foram utilizados dados secundários provenientes de dois instrumentos aplicados pela equipe do programa entre março e novembro de 2024: (i) o formulário de Diagnóstico Inicial, respondido por 241 participantes no início das atividades; e (ii) os formulários de Avaliação dos Encontros, com 706 respostas coletadas ao final de oficinas formativas. Ambos os questionários foram compostos por itens de resposta do tipo múltipla escolha (single-choice), seleção múltipla (checklist) e escalas de avaliação. Os campos abertos, embora presentes, não foram utilizados neste estudo.

O Diagnóstico Inicial teve por finalidade traçar o perfil socioeconômico e profissional das empreendedoras, contemplando variáveis como faixa etária, escolaridade, tempo de negócio, situação de formalização, renda familiar, faturamento médio e presença digital. Também foram aplicadas escalas de Likert unipolares de 11 pontos (de 0 a 10), em que as participantes realizaram autoavaliações em temas de gestão como marketing digital, finanças, planejamento estratégico, contabilidade e organização do tempo. Já os instrumentos de Avaliação dos Encontros utilizaram escalas de Likert de 5 pontos (de 1 a 5) para mensurar a compreensão do conteúdo, a clareza didática da facilitadora e a condução das atividades práticas. Além disso, foram observados indicadores objetivos de engajamento, como presença, percentual de conclusão de atividades e índice de desistência.

As respostas foram previamente consolidadas e analisadas pela equipe técnica da ADE Sampa, com uso de bibliotecas computacionais em Python (como pandas, seaborn e matplotlib), e disponibilizadas aos autores deste artigo em formato de planilhas e relatórios estatísticos. Os autores não realizaram o tratamento estatístico dos dados brutos, mas organizaram e interpretaram os resultados apresentados nos relatórios finais do programa com base em medidas de tendência central (médias), de dispersão (desvio padrão) e em frequências relativas, conforme a natureza das variáveis.

A análise conduzida neste estudo concentrou-se em descrever padrões de desempenho, perfil e dificuldades gerenciais observadas entre as participantes, com base nas variáveis disponíveis. Foram examinadas médias de autoavaliação por temática, taxas de desistência por módulo, percentuais de conclusão de atividades e, de forma exploratória, associações simples entre variáveis — como escolaridade e formalização, ou planejamento estratégico e rentabilidade. Embora não tenham sido aplicados testes estatísticos inferenciais, a análise se alinha à proposta de estudos descritivos com base em dados secundários, prática comum em pesquisas que visam avaliar políticas públicas ou programas sociais (Marconi & Lakatos, 2003).

#### **4 Resultados da Pesquisa**

Em relação à escolaridade, observa-se um perfil educacional elevado: 29,46% das participantes possuem ensino superior completo, 16,60% têm pós-graduação completa, 16,18% cursaram ensino superior incompleto, 26,14% concluíram o ensino médio, e apenas 2,9% possuem apenas o ensino fundamental completo ou incompleto.

Quanto à formalização dos negócios, 51,5% das empreendedoras estão formalizadas como Microempreendedoras Individuais (MEI), 39,4% atuam na informalidade e 6,2% possuem outros tipos de formalização, como Microempresas (ME), Empresas de Pequeno Porte (EPP), associações ou cooperativas. A maioria das participantes conheceu o programa por meio das redes sociais da ADE Sampa (57,7%), o que evidencia a relevância desses canais como estratégia de divulgação em territórios periféricos.

As participantes do Programa Mais Mulheres demonstraram dificuldades relevantes na área de gestão financeira. No Diagnóstico Inicial, a média de autoavaliação nesse tema foi de 6,1 em uma escala de 0 a 10, indicando domínio parcial dos conceitos básicos. Na Avaliação dos Encontros, o módulo de Gestão Financeira registrou a maior taxa de desistência do programa (68%), com apenas 32% das participantes concluindo integralmente as atividades propostas. Apesar disso, entre aquelas que permaneceram, 55,1% afirmaram que o conteúdo superou suas expectativas, o que evidencia o interesse pelo tema, ainda que envolva alta complexidade técnica e necessidade de suporte mais aprofundado.

As participantes também relataram dificuldades relevantes nas áreas de marketing e vendas. No Diagnóstico Inicial, a média de autoavaliação para o tema “Estratégia de Marketing” foi de 6,2, enquanto o item “Produção de Conteúdo Digital” recebeu média 6,0, ambos em uma escala de 0 a 10. Esses valores indicam um nível de domínio intermediário e reforçam a baixa confiança das empreendedoras em relação à presença digital, divulgação de produtos e conversão de vendas. Apesar disso, na Avaliação dos Encontros, os módulos correspondentes apresentaram taxas relativamente mais altas de engajamento: 57,7% das participantes superaram as expectativas no módulo de Marketing Digital e 54,9% no módulo de Produção de Conteúdo, sugerindo boa receptividade aos temas quando abordados de forma prática e contextualizada.

A gestão do tempo apareceu como uma competência com domínio limitado entre as participantes do programa. No Diagnóstico Inicial, a autoavaliação média em Gestão do Tempo foi de 6,3 (em escala de 0 a 10), sugerindo dificuldades na organização de rotinas, definição de prioridades e administração de prazos.

Já o tema de planejamento estratégico revelou-se um dos mais desafiadores do ponto de vista da aplicação prática. A autoavaliação média no Diagnóstico Inicial foi de 6,2, também em escala de 0 a 10. A análise desagregada mostrou que mulheres com maior número de clientes ativos e negócios mais estruturados atribuíram notas mais altas a essa competência, enquanto as empreendedoras informais registraram os menores índices. Na Avaliação dos Encontros, o módulo de Planejamento Estratégico apresentou uma taxa de desistência de 50%, com apenas 36% das participantes concluindo integralmente as atividades, o que reforça a complexidade do tema e sua dependência de um nível maior de maturidade do negócio.

A análise dos dados permite identificar correlações relevantes entre perfil socioeconômico, nível de formalização e competências empreendedoras. Mulheres com renda mensal acima de R\$5.648,00 tendem a se autoavaliar de forma mais positiva nas áreas de planejamento estratégico e vendas, com notas variando entre 8 e 10. Em contraste, aquelas com renda inferior a R\$1.412 apresentam notas médias entre 3 e 5 nas mesmas competências, sugerindo que a renda interfere diretamente na percepção de preparo para a gestão dos negócios.

A formalização também se mostra um fator decisivo. Empreendedoras com CNPJ, em especial as formalizadas como MEI, demonstram desempenho superior em gestão financeira, marketing, planejamento e autoconhecimento. Por outro lado, aquelas que atuam na informalidade revelam maiores dificuldades na definição de objetivos estratégicos, clareza sobre o modelo de negócio, rentabilidade e captação de clientes.

Outro dado importante refere-se à relação entre número de clientes e percepção de rentabilidade. Mulheres que classificam seus clientes como “expansíveis” ou “no limite” apresentam maior rentabilidade e maior clareza sobre o posicionamento de seus negócios, indicando que a base de clientes ativa está diretamente ligada ao desempenho financeiro e à estruturação estratégica das empreendedoras.

O acompanhamento das atividades formativas do Programa Mais Mulheres corrobora os achados identificados no diagnóstico inicial. Os módulos voltados ao desenvolvimento pessoal e organizacional, como Autoconhecimento, Gestão do Tempo e Marketing, foram bem avaliados pelas participantes, apresentando altos índices de compreensão dos conteúdos e superação das atividades propostas. Em contrapartida, os encontros que abordaram temas

mais técnicos — como Gestão Financeira, Vendas e Planejamento Estratégico — registraram maiores dificuldades de assimilação. Essas temáticas concentraram as maiores taxas de evasão, com índices de desistência que chegaram a 68%, o que evidencia a complexidade desses conteúdos e aponta para a necessidade de revisão metodológica, com propostas mais acessíveis e adaptadas à realidade das empreendedoras.

## 5 Discussão

Estudos indicam que mulheres empreendedoras enfrentam desafios que combinam fatores econômicos, sociais e de gênero. Santos e Silva (2020), ao analisarem empreendimentos liderados por mulheres, afirmam que, em virtude do gênero, as mulheres empreendedoras possuem mais dificuldades do que os homens para obter credibilidade para o seu negócio no mercado e, conseqüentemente, conseguirem investimentos e parceiros (Santos & Silva, 2020, p. 304). No Programa Mais Mulheres, embora as participantes apresentem altos níveis de escolaridade — mais de 60% com ensino superior completo ou pós-graduação —, cerca de 40% ainda atuam na informalidade, e os dados revelam baixas notas médias de autopercepção em temas como marketing digital (média 6,2) e planejamento estratégico (média 6,5). Esses dados refletem limitações estruturais que podem comprometer o crescimento dos negócios, especialmente em relação à visibilidade e à captação de recursos.

Santos, Araújo e Pardini (2019) também observam que as mulheres empreendedoras “acabam tendo que executar diferentes atividades num mesmo negócio [...] levando-as a uma autocobrança” (p. 299). Essa sobrecarga operacional encontra eco no desempenho das participantes no módulo de Gestão de Atividades no Tempo, no qual apenas 35,1% declararam ter concluído plenamente as atividades propostas, ainda que 62,3% tenham afirmado ter superado as expectativas, indicando um esforço significativo para lidar com o conteúdo, mesmo diante de dificuldades práticas.

Além disso, Ferreira et al. (2023) argumentam que o empreendedorismo feminino periférico é marcado pela mobilização de saberes e estratégias próprias. Os dados do Programa Mais Mulheres apontam que temas mais conectados à organização pessoal e à prática cotidiana dos negócios — como Autoconhecimento, Gestão do Tempo e Marketing On/Off — foram aqueles com maiores taxas de superação (acima de 58%) e menores índices de desistência (inferiores a 6%), o que pode sugerir maior aderência e aplicabilidade desses conteúdos às realidades vividas pelas empreendedoras. Já temas mais técnicos, como Gestão Financeira e Planejamento Estratégico, apresentaram maiores índices de desistência, respectivamente 68% e 50%, e notas mais baixas de compreensão, evidenciando a necessidade de estratégias pedagógicas mais contextualizadas.

A dificuldade na gestão financeira, evidente no alto índice de desistência (68%) no módulo correspondente e nas autoavaliações baixas (média ~6,0 em marketing e planejamento), reflete um desafio estrutural bem documentado. Torres (2021) aponta que “apesar de terem um nível de escolaridade 16 % superior [em relação aos homens], as mulheres continuam ganhando 22 % menos do que os homens empresários” e enfrentam maiores restrições de crédito, incluindo juros mais elevados mesmo com menor inadimplência. Esses fatores econômicos — somados à dupla jornada, pois 53 % das empreendedoras são chefes de família — são determinantes para a sobrecarga e a dificuldade de desenvolver competências empresariais, corroborado pelos dados do seu relatório de que apenas 35,1 % concluíram integralmente às atividades de gestão do tempo e planejamento, mesmo com 62,3 % avaliando positivamente o módulo.

Outro aspecto trazido por Bomfim e Teixeira (2021) em estudo com microempreendedoras do turismo é a “dificuldade para acessar recursos financeiros, tais como financiamento e crédito de fornecedor”, o que se alinha com a baixa nota de autopercepção em gestão financeira no Programa Mais Mulheres (média 6,1), apesar de 51,5% das participantes estarem formalizadas como MEI. A formalização, embora necessária, não parece ser suficiente para reduzir as barreiras financeiras estruturais se as habilidades de planejamento e controle ainda são insuficientemente desenvolvidas.

Outro desafio recorrente é o marketing digital e a presença online, que se revelam como áreas de descompasso entre a importância estratégica dessas ferramentas para o crescimento dos negócios e a capacidade técnica das empreendedoras para utilizá-las de forma efetiva. Cavalcanti e Souza (2020), ao analisarem negócios periféricos liderados por mulheres, apontam que “a ausência de habilidades digitais limita a capacidade dessas empreendedoras de ampliar sua presença no mercado, reduzindo suas possibilidades de crescimento” (p. 214). Essa limitação aparece nos dados do Programa Mais Mulheres: embora o módulo de Gestão de Marketing On e Off tenha apresentado alta taxa de superação (58,5%) e baixa desistência (5,7%), a média de autopercepção em marketing digital no diagnóstico inicial foi de apenas 6,2. Esse contraste sugere que, embora haja reconhecimento da importância do tema e interesse em aprender, ainda existem lacunas técnicas que exigem abordagens pedagógicas mais acessíveis e contextualizadas.

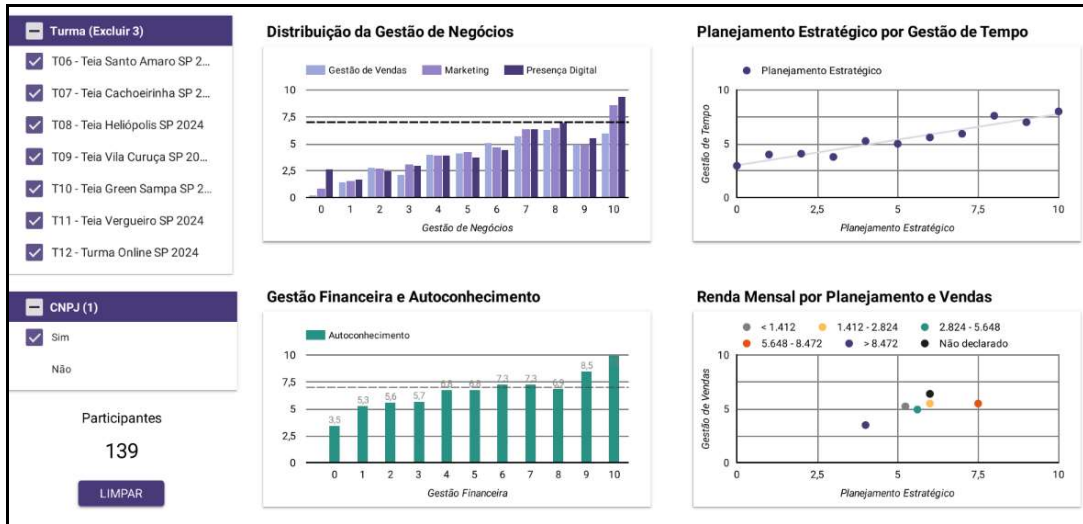
A análise reforça, ainda, a relevância da formalização como componente estruturante no desenvolvimento dos negócios. Segundo o Sebrae (2022), “empreendedores formalizados têm maior acesso a crédito, conseguem vender para empresas e governo e ainda ampliam a confiança de seus clientes” (SEBRAE, 2022, p. 5). No Programa Mais Mulheres, isso se confirma: embora 51,5% das participantes estivessem formalizadas como MEI, esse grupo demonstrou maior clareza na definição de seu modelo de negócio e apresentou melhores índices de compreensão nos módulos de Gestão de Negócios e Gestão Contábil — ambos com taxas de superação acima de 50% e desistência inferior a 2,5%. Esses dados indicam que a formalização transcende o aspecto burocrático e atua como catalisador de capacidades gerenciais, fortalecendo o desempenho organizacional e ampliando as possibilidades de sustentabilidade econômica dos empreendimentos liderados por mulheres.

Por fim, o ciclo identificado entre planejamento estratégico, número de clientes, clareza de negócio e rentabilidade confirma o que Rocha e Kayo (2021) descrevem como “processo cumulativo de competências gerenciais e posicionamento estratégico” (p. 78), no qual a capacidade de organizar, planejar e comunicar a proposta de valor contribui diretamente para o crescimento do empreendimento. No Programa Mais Mulheres, as participantes que demonstraram melhor compreensão dos módulos de Planejamento Estratégico e Clareza do Negócio também relataram maior engajamento e superação nas atividades (40,5% e 50%, respectivamente), além de indicarem, nos dados do Diagnóstico Inicial, uma renda mensal acima da média entre aquelas com maior número de clientes ativos. Esse padrão sugere que, mesmo em contextos de vulnerabilidade, o domínio de ferramentas de gestão e a capacidade de articulação estratégica favorecem o desempenho sustentável dos negócios liderados por mulheres.

Esses resultados também reforçam o argumento de Silva e Dias (2021), para quem “as políticas públicas e programas de apoio ao empreendedorismo feminino ainda carecem de sensibilidade às diferentes fases do ciclo empreendedor” (p. 112). A análise das participantes do Programa Mais Mulheres 2024 corrobora essa lacuna: enquanto empreendedoras em estágio inicial demonstram maior dificuldade em temas técnicos como gestão financeira (com

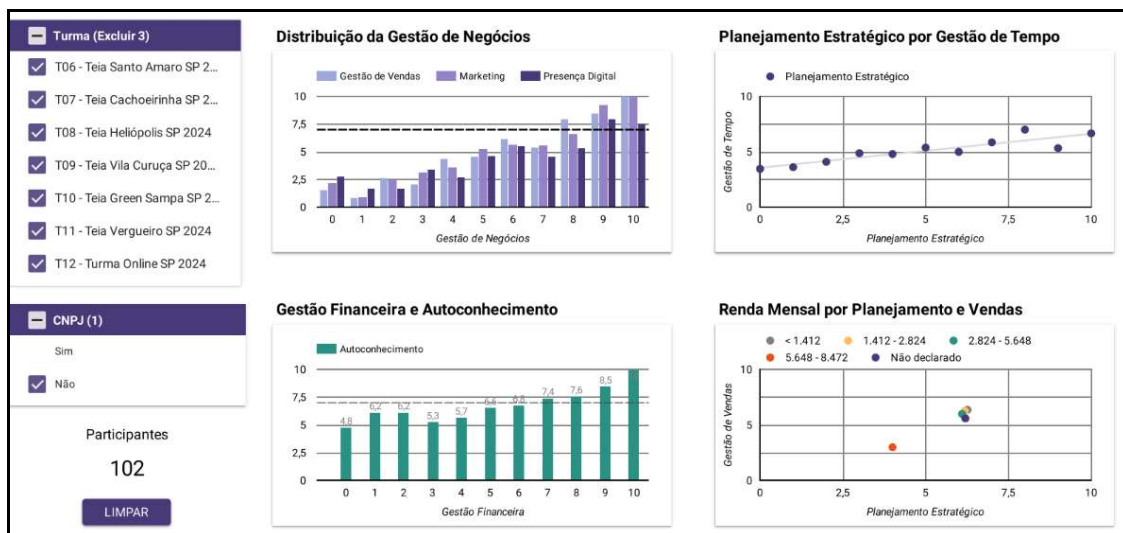
68% de desistência no módulo), aquelas com negócios já formalizados como MEI ou ME/EPP mostraram maior familiaridade com estratégias de marketing e clareza de negócio. Isso evidencia a necessidade de construir trilhas formativas segmentadas, com abordagens pedagógicas diferenciadas para mulheres que estão começando na informalidade e para aquelas que já possuem uma base de operação estruturada, respeitando suas competências, contextos e níveis de maturidade empresarial.

Figura 1: Auto Avaliação de mulheres com negócios formalizados



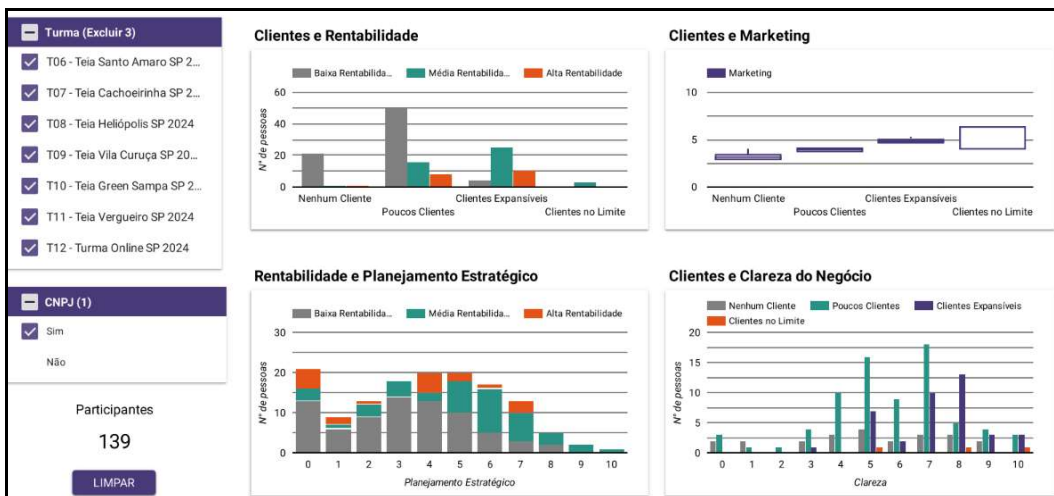
Fonte: relatórios ADE Sampa

Figura 2: Auto Avaliação de mulheres sem negócios formalizados



Fonte: relatórios ADE Sampa

Figura 3: Cruzamento de dados - mulheres com negócios formalizados



Fonte: relatórios ADE Sampa

Figura 4: Cruzamento de dados - mulheres sem negócios formalizados



Fonte: relatórios ADE Sampa

## 6 Conclusões

Este estudo teve como objetivo identificar e descrever os principais desafios de gestão enfrentados por mulheres empreendedoras participantes do Programa Mais Mulheres, realizado em 2024 pela Prefeitura de São Paulo. A partir da análise quantitativa de dados secundários extraídos dos relatórios de diagnóstico inicial e das avaliações formativas, foi possível observar limitações recorrentes relacionadas à gestão financeira, ao planejamento

estratégico e ao uso de ferramentas de marketing digital. Tais fragilidades foram identificadas mesmo entre empreendedoras com elevado nível de escolaridade, o que sugere que a formação acadêmica, isoladamente, não assegura o domínio das competências técnicas necessárias à condução de negócios localizados em territórios vulnerabilizados.

Ao mesmo tempo, os dados evidenciaram importantes potencialidades a serem consideradas. Temáticas mais próximas da realidade cotidiana das empreendedoras, como Autoconhecimento, Gestão do Tempo e Marketing On/Off, apresentaram índices mais elevados de engajamento e superação de expectativas, indicando afinidade entre os conteúdos oferecidos e as experiências concretas das participantes. A análise também demonstrou que empreendedoras com maior clareza sobre seu modelo de negócio e estratégias de planejamento apresentaram melhores indicadores de desempenho, como maior número de clientes e percepção positiva sobre rentabilidade, reforçando a importância do desenvolvimento progressivo de competências de gestão.

Esses achados apontam para a relevância de políticas públicas territorializadas e adaptadas aos diferentes níveis de maturidade dos negócios femininos. Programas como o Mais Mulheres mostram-se fundamentais não apenas por promoverem inclusão produtiva, mas também por fornecerem dados sistematizados que permitem identificar padrões, lacunas e oportunidades de aprimoramento das ações. Quando implementadas com estrutura e capacidade de mensuração, essas iniciativas viabilizam ajustes baseados em evidências e fortalecem a tomada de decisão pública orientada por dados.

Os desafios mapeados neste estudo dialogam com as desigualdades estruturais apontadas por diversos estudiosos da área e por isso conclui-se que o enfrentamento dessas barreiras requer ações específicas e interseccionais, que considerem simultaneamente fatores de gênero, raça, classe e território. O desenho de políticas formativas segmentadas e o monitoramento contínuo por meio de indicadores confiáveis são caminhos promissores para promover maior equidade no acesso ao desenvolvimento econômico e na consolidação de empreendimentos liderados por mulheres.

Como limitação deste estudo, destaca-se o uso exclusivo de dados secundários e a ausência de métodos qualitativos, o que restringe a compreensão de aspectos subjetivos das trajetórias empreendedoras. Sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos complementares com entrevistas em profundidade ou grupos focais, que permitam captar percepções, estratégias e resistências não acessíveis pelas abordagens quantitativas. Investigações comparativas com programas similares em diferentes contextos territoriais também poderão contribuir para o desenho de políticas públicas mais eficazes e sensíveis à realidade das empreendedoras periféricas.

### **Referências Bibliográficas**

- Almeida, J., & Barbosa, É. (2022). Políticas de fomento ao empreendedorismo feminino: Limites e possibilidades. *Revista Administração Pública*, 56(1), 84–100.
- Baggio, D. J., & Baggio, A. C. (2014). Empreendedorismo e desenvolvimento regional. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 10(1), 26–47.
- Barbieri, C. (2011). Gestão sustentável de pequenos negócios: Limites e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 703–719.

- Bomfim, R., & Teixeira, V. (2021). Turismo e empreendedorismo feminino: Desafios de microempreendedoras periféricas. *Revista Turismo em Análise*, 32(4), 425–442.
- Brasil; Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). (2023). Panorama do empreendedorismo feminino no Brasil. MDIC, PNUD.
- Bruschini, C. (2017). Trabalho e gênero no Brasil nos anos 2000: Avanços e persistências. *Revista Estudos Feministas*, 25(1), 45–64.
- Cavalcanti, B., & Souza, F. (2020). Desigualdades digitais e empreendedorismo feminino em contextos urbanos. *Revista Interfaces*, 27(2), 210–225.
- Costa, L., & Maldonado, C. (2021). Redes de apoio e políticas públicas para empreendedoras: Entre o cuidado e o crescimento. *Revista Psicologia & Sociedade*, 33, 82–95.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Diniz, S., & Paulino, R. (2017). Território e empreendedorismo: Desafios urbanos e oportunidades sociais. *Revista da UFMG*, 24(3), 66–85.
- Dolabela, F. (2011). *O segredo de Luísa: Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios* (22ª ed.). Cultura.
- Dornelas, J. C. A. (2018). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios* (6ª ed.). Atlas.
- Drucker, P. F. (1986). *Inovação e espírito empreendedor: Prática e princípios*. Pioneira.
- Ferreira, T., Costa, A., & Rocha, M. (2023). Saberes femininos e empreendedorismo nas periferias: Práticas de resistência e inovação. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, 25, 102–120.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Bookman.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Lemos, T. (2018). Empreendedoras negras e o mercado informal nas periferias brasileiras. *Revista de Ciências Sociais*, 49(2), 98–112.
- Lemos, T., & Fonseca, L. (2021). Empreendedoras e invisibilidade na economia popular. *Cadernos de Estudos Sociais*, 36(2), 35–50.
- Lima, A. P., & Amorim, B. (2020). Formação empreendedora em territórios vulneráveis: Limites dos modelos tradicionais. *Revista Educação e Sociedade*, 41(150), 132–150.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Técnicas de pesquisa* (6ª ed.). Atlas.
- Melo, M., Souza, L., & Santos, H. (2022). Mulheres empreendedoras e a sobrecarga da dupla jornada: Desafios e estratégias. *Revista de Estudos Feministas*, 30(1), 1–15.

- Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), & Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). (2023). Relatório de desenvolvimento humano e econômico com recorte de gênero.
- Oliveira, D., & Silveira, C. (2021). Negócios de impacto liderados por mulheres: Dimensões econômicas e sociais. *Revista Desenvolvimento em Questão*, 19(55), 180–200.
- ONU – Organização das Nações Unidas. (2015). Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS): Agenda 2030. ONU.
- Rocha, C., & Kayo, E. (2021). Empreendedorismo e competências estratégicas em negócios de base local. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(1), 75–92.
- Samuel, S. M. (2014). Empreendedorismo feminino como vetor de inclusão e transformação social. *Revista de Psicologia Social*, 26(2), 134–149.
- Santos, K., & Silva, M. (2020). Empreendedorismo feminino e barreiras de gênero no mercado. *Revista Economia e Sociedade*, 29(1), 299–310.
- Santos, L., & Cardoso, A. (2020). Empreendedorismo feminino e desigualdades interseccionais em contextos periféricos. *Cadernos de Pesquisa*, 50(176), 245–264.
- Santos, T., Araújo, L., & Pardini, C. (2019). Sobrevivência e desafios das empreendedoras em pequenos negócios. *Revista de Administração Pública*, 53(2), 295–310.
- Santos, V., & Martins, F. (2020). Autonomia e sobrevivência: Trajetórias de mulheres empreendedoras nas periferias. *Revista Gênero e Sociedade*, 35, 52–70.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico*. Nova Cultural.
- SEBRAE. (2022). *Por que se formalizar? Guia do microempreendedor individual*. Sebrae.
- SEBRAE. (2023). *Relatório anual de empreendedorismo no Brasil: 2022/2023*. Sebrae.
- Silva, B., & Dias, R. (2021). Políticas públicas e empreendedorismo feminino: Lacunas e perspectivas. *Revista Administração Pública e Gestão Social*, 13(1), 105–120.
- Silva, C., & Campos, J. (2022). Mulheres periféricas e redes solidárias: O papel do empreendedorismo na construção da autonomia. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, 24, 110–127.
- Silva, M., & Duarte, R. (2021). Interseccionalidade e políticas públicas para o empreendedorismo de mulheres. *Revista Gestão Pública*, 27(2), 75–89.
- Silva, M., Costa, R., & Barbosa, T. (2022). Adoção de estratégias digitais por empreendedoras de baixa renda: Desafios e limitações. *Revista Administração e Sociedade*, 14(1), 110–120.
- Souto, P., & Batalhão, C. (2020). Gênero, território e políticas públicas: Desafios para a inclusão produtiva de mulheres. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 10(3), 89–104.

Stroparo, L., & Senhoras, E. M. (2023). Empreendedorismo feminino. Clube de Autores.

Torres, E. (2021). Desigualdades no crédito e barreiras invisíveis no empreendedorismo feminino. *Cadernos de Economia*, 44(155), 59–77.