



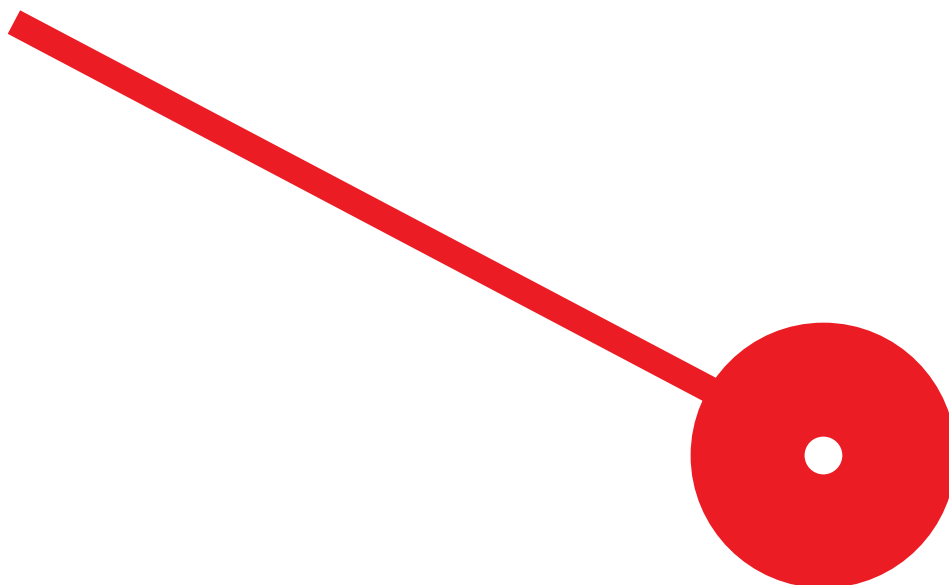
**Do Brasil a Portugal: análise comparativa
do programa Sebrae Delas e os programas de
apoio ao empreendedorismo feminino em
Portugal**

Ivanise Bezerra Gomes

05/2026

Nome. Do Brasil a Portugal: análise comparativa do programa
Sebrae Delas e os programas de apoio ao empreendedorismo
feminino em Portugal

05/2026



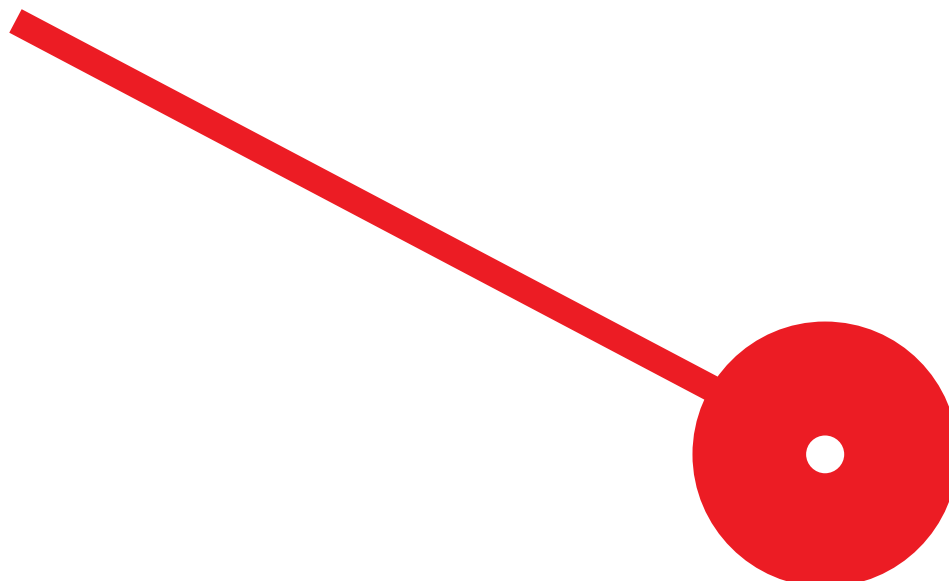


MESTRADO EM GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE EMPRESAS

DO Brasil a Portugal: análise comparativa do programa Sebrae Delas e os programas de apoio ao empreendedorismo feminino em Portugal

Ivanise Bezerra Gomes

**Dissertação de Mestrado apresentado ao
Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do
grau de Mestre em Gestão das Organizações
- Ramo Gestão de empresas, sob orientação
do Prof. Doutor António José Monteiro De
Oliveira**



Agradecimentos

Agradeço, antes de tudo, à minha família, que foi a minha base em todos os momentos deste percurso. Àqueles que me acompanharam de perto, que acreditaram em mim mesmo quando eu duvidava, que me deram força nos dias difíceis e celebraram comigo cada pequena conquista. O vosso amor, paciência e apoio incondicional foram o que tornou possível chegar até aqui. Este trabalho é também vosso.

Expresso igualmente a minha profunda gratidão ao meu orientador, Prof. Doutor António José Monteiro de Oliveira, pela orientação dedicada, pela confiança e pela generosidade intelectual com que acompanhou cada etapa desta investigação. A sua disponibilidade, rigor e capacidade de orientar com clareza foram fundamentais para que este estudo ganhasse forma e profundidade.

Agradeço também ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) – Politécnico do Porto, pela oportunidade de crescimento académico e pessoal, pelo ambiente de aprendizagem e pelos recursos que tornaram esta investigação possível.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram para este caminho – com palavras, gestos, apoio ou inspiração – deixo o meu sincero e sentido agradecimento.

Resumo

O empreendedorismo feminino tem-se afirmado como um motor de desenvolvimento económico (Minniti & Naudé, 2010), social (GEM, 2022) e cultural (Bandeira et al., 2020), promovendo inovação (Brush et al., 2009), inclusão e equidade de género (EIGE, 2024). Este estudo realiza uma análise comparativa entre o programa brasileiro Sebrae Delas – Mulher de Negócios e os principais programas de apoio ao empreendedorismo feminino em Portugal, nomeadamente o FAME, MINA, BORA Mulheres, AMEP e o Women Entrepreneurs da Universidade Católica de Lisboa. A investigação centra-se nas diferenças nos ambientes regulatórios, nos mecanismos de financiamento e nos modelos de articulação institucional que moldam estas iniciativas, com o objetivo de identificar boas práticas potencialmente transferíveis para o contexto português.

A pesquisa baseia-se numa análise documental de relatórios institucionais, estudos académicos e dados estatísticos produzidos entre 2019 e 2024. Os resultados evidenciam que, no Brasil, o Sebrae Delas evoluiu de um projeto-piloto para um programa nacional consolidado, com metodologias estruturadas, indicadores mensuráveis e forte coordenação institucional. Em Portugal, observa-se um conjunto de iniciativas descentralizadas, com níveis distintos de continuidade, documentação e alcance territorial, refletindo um ecossistema menos integrado.

A comparação revela barreiras comuns – como dificuldades de acesso a financiamento, estereótipos de género e fragilidade das redes de apoio – bem como particularidades estruturais e culturais de cada país. O estudo conclui com recomendações para a adaptação de práticas bem-sucedidas do Sebrae Delas ao contexto português, contribuindo para o fortalecimento das políticas públicas e das estratégias institucionais voltadas ao empreendedorismo feminino.

Palavras chave: empreendedorismo feminino; políticas públicas; capacitação; equidade de género; programas de apoio institucional.

Abstract

Female entrepreneurship has established itself as economic (Minniti & Naudé, 2010), social (GEM, 2022) and cultural (Bandeira et al., 2020) development driver, promoting innovation (Brush et al., 2009), inclusion and gender equality (EIGE, 2024). This study conducts a comparative analysis between the Brazilian programme Sebrae Delas – Mulher de Negócios (Sebrae Women – Businesswomen) and the main programmes supporting female entrepreneurship in Portugal, namely FAME, MINA, BORA Mulheres, AMEP and Women Entrepreneurs at the Catholic University of Lisbon. The research focuses on the differences in regulatory environments, financing mechanisms and institutional coordination models that shape these initiatives. Our aim is identifying good practices that could potentially be transferred to both, Brazilian and Portuguese context.

The research is based on a documentary analysis of institutional reports, academic studies, and statistical data produced between 2019 and 2024. The results show that, in Brazil, Sebrae Delas has evolved from a pilot project to a consolidated national program, with structured methodologies, measurable indicators and strong institutional coordination. In Portugal, there is a set of decentralized initiatives, with varying levels of continuity, documentation and territorial reach, reflecting a less integrated ecosystem.

The comparison reveals common barriers – such as difficulties in accessing finance, gender stereotypes and fragile support networks – as well as structural and cultural particularities in each country. The study concludes with recommendations for adapting Sebrae Delas' successful practices to the Portuguese context, contributing to the strengthening of public policies and institutional strategies aimed at female entrepreneurship.

Key words: Female Entrepreneurship; Public Policies; Training; Gender Equality; Institutional Support Programs.

Índice Geral

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice Geral.....	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	x
Lista de Abreviaturas.....	xi
INTRODUÇÃO.....	1
1 Introdução.....	2
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2 Revisão de literatura	6
2.1 Introdução ao empreendedorismo feminino	6
2.2 O empreendedorismo e o desenvolvimento económico.....	9
2.3 Barreiras e desafios.....	10
2.4 O papel das políticas públicas	12
2.5 Comparações Brasil – Portugal	14
2.5.1 Brasil.....	14
2.5.2 Portugal.....	15
2.6 O Sebrae Delas e o empreendedorismo feminino no Brasil.....	17
2.7 Programas portugueses de apoio ao empreendedorismo feminino	18
2.8 Lacunas na literatura e justificativa da comparação Brasil – Portugal.....	18
CAPÍTULO II – METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO.....	20
3 Enquadramento metodológico	21
3.1 Tipo e desenho de investigação	21
3.1.1 Levantamento documental.....	21

3.1.2	Organização e interpretação de dados	23
3.1.3	Leitura comparativa entre os contextos dos dois países	23
3.2	Fontes de dados	24
3.3	Critérios de seleção de documentos.....	24
3.4	Procedimentos de análise.....	25
3.5	Limitações metodológicas	26
3.6	Nota de transparência metodológica.....	27
CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCURSÃO DE RESULTADOS		28
4	Resultados obtidos a partir de análise documental no Brasil e em Portugal ..	29
4.1	Fase piloto 2019	29
4.1.1	Brasil – Início e experimentação territorial	29
4.1.2	Portugal – Estrutura institucional e novas iniciativas.....	31
4.2	Expansão e adaptação digital 2020.....	32
4.2.1	Brasil – Transformação digital e alcance nacional.....	32
4.2.1	Portugal – Continuidade das iniciativas em contexto pandémico	36
4.3	Evolução e consolidação 2021	37
4.3.1	Brasil – Consolidação e expansão institucional	37
4.3.2	Portugal – Ausência de evolução estrutural e manutenção das práticas existentes	40
4.4	Fortalecimento do programa 2022.....	41
4.4.1	Brasil – Expansão nacional e fortalecimento do programa	41
4.4.2	Portugal – Retoma gradual e manutenção do modelo existente.....	46
4.5	Evolução do programa em 2023	47
4.5.1	Brasil – Ampliação do impacto e consolidação das ações	47
4.5.2	Portugal – Continuidade das iniciativas e reforço das redes de apoio.....	56
4.6	Um ano de conquistas 2024.....	58
4.6.1	Brasil – Um ano de fortalecimento e resultados expressivos	58

4.6.2	Portugal – Manutenção das iniciativas e ausência de evolução estrutural	66
4.7	Síntese dos resultados: Brasil x Portugal 2019 – 2024.....	67
CONCLUSÃO		69
5	Conclusão e recomendações	70
5.1	Síntese dos resultados.....	70
5.2	Recomendações para Portugal.....	71
5.3	Limitações do estudo e perspectivas futuras	72
5.4	Considerações finais	72
REFERÊNCIAS DE LITERATURA		74
6	Referências Bibliográficas	75
7	Referências Webgráficas	80
APÊNDICES		86
8	Apêndice I – Linha do tempo comparativa Brasil-Portugal (2019 – 2024).....	87

Índice de Figuras

Figura 1 – Elaboração própria: Fluxograma do processo metodológico	22
Figura 2 – Elaboração própria: Resultados do acompanhamento das empreendedoras em Rondônia nos momentos T0, T1 e TF (2020)	34
Figura 3 – Elaboração própria: Fluxograma do processo metodológico	87

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Elaboração Própria: Programas Empreendedorismo Feminino.....	15
Tabela 2 – Elaboração Própria, com base nos Relatórios de Gestão 2019.	30
Tabela 3 – Elaboração Própria: Resultados Bahia 2020.....	33
Tabela 4 – Elaboração Própria, com base nos Relatórios de Gestão 2020.	36
Tabela 5 – Elaboração Própria, com base nos Relatórios de Gestão 2021.	39
Tabela 6 – Elaboração Própria, com base nos Relatórios de Gestão 2022.	45
Tabela 7 – Elaboração Própria, com base nos Relatórios de Gestão 2023.	56
Tabela 8 – Elaboração Própria, com base nos Relatórios de Gestão 2024.	66

Lista de Abreviaturas

AMEP – Associação das Mulheres Empresárias em Portugal

BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul

EIGE – Instituto Europeu para a Igualdade de Género (European Institute for Gender Equality)

EU – União Europeia

FAME – Formação e Consultoria para Mulheres Empreendedoras

GEM – Monitor Global de Empreendedorismo (Global Entrepreneurship Monitor)

IFDEP – Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal

MINA – Mulheres & Ideias, Negócios em Ação

OCDE / OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (Organisation for Economic Co-operation and Development)

ONU – Organização das Nações Unidas

PNUD / UNDP – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (United Nations Development Programme)

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UF – Unidade da Federação

UN Women – Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Género e o Empoderamento das Mulheres

We-Fi – Women Entrepreneurs Finance Initiative

INTRODUÇÃO

1 Introdução

O empreendedorismo feminino tem-se consolidado como um fator relevante para o desenvolvimento económico e social (Al-Qahtani et al., 2022; Martins et al., 2024; Rana & TP, 2025; Sajjad, 2020), não apenas pela sua contribuição para a geração de emprego e rendimento (Bastida, 2021), mas também pela capacidade de fomentar inovação, inclusão e participação equitativa nos ambientes de negócio (Brush et al., 2009; Lee & Vargas-Zeledón, 2025; Xheneti, 2021). Em diferentes países, políticas públicas e programas de incentivo têm procurado reduzir as barreiras que dificultam a participação das mulheres na criação e gestão de empresas (Eurochambres Women Network & UN Women, 2025; OECD & European Commission, 2023; Raza et al., 2024; UNDP, 2024).

No Brasil, o programa Sebrae Delas – Mulher de Negócios tem ganho destaque por responder de forma direta às necessidades de quem já empreende ou deseja iniciar um negócio, oferecendo não apenas cursos e formações, mas também ferramentas que fortalecem a confiança e as competências das participantes. Machado (2025) reconhece que este tipo de apoio é essencial para que as mulheres avancem na gestão dos seus negócios e se sintam preparadas para enfrentar os desafios do mercado. O programa incentiva ainda a criação de redes de apoio, pois participar em grupos, trocar experiências e ter acesso a mentoras contribui para a ampliação de oportunidades e para que as empreendedoras não se sintam isoladas — fator determinante para o sucesso dos negócios liderados por mulheres (Setini et al., 2020; Raza et al., 2024). Outro ponto relevante é que iniciativas que estimulam a formalização e a continuidade do crescimento empresarial tornam-se fundamentais para assegurar a sustentabilidade dos negócios no longo prazo (Rodrigues & Ciscato, 2025).

Criado em 2019 como projeto-piloto (Sebrae, 2019), o Sebrae Delas consolidou-se como uma política pública robusta e de carácter nacional. A sua metodologia assenta em três eixos interligados: Eu – desenvolvimento pessoal e competências socio emocionais, Meu – formação técnica e gestão de negócios, e Nós – liderança, redes de cooperação e influência coletiva (Sebrae, 2022). Estes eixos dialogam com a literatura sobre empreendedorismo feminino, que sublinha que a jornada empreendedora das mulheres envolve simultaneamente dimensões pessoais, económicas e socioculturais, sobretudo em contextos marcados por desigualdades de género (Giannella et al., 2025; Rana & TP, 2025; Veckalne & Tambovceva, 2023). Com foco na formação prática, o programa oferece jornadas formativas, mentorias, eventos presenciais e digitais, bem

como conteúdos técnicos adaptados a diferentes perfis de empreendedoras, incluindo mulheres em situação de vulnerabilidade, rurais, jovens e líderes públicas. A sua relevância destaca-se pela contribuição à equidade de género no ecossistema empresarial brasileiro, ao mesmo tempo que evidencia os desafios estruturais e interseccionais enfrentados por mulheres no contexto dos negócios (UNDP, 2024).

Em contraste, o caso português apresenta iniciativas mais fragmentadas e com diferentes níveis de alcance (Banha et al., 2025; Bernardino et al., 2018; Oliveira & Rua, 2018; Oliveira et al., 2025). Diversas iniciativas têm emergido nas últimas décadas com o objetivo de promover o empreendedorismo feminino e fomentar a participação ativa das mulheres no tecido empresarial. Entre os programas com maior semelhança ao Sebrae Delas, destaca-se o FAME – Formação e Consultoria para Mulheres Empreendedoras, desenvolvido pelo IFDEP, criado em 2004 e que já apoiou cerca de 350 participantes e mais de 70 promotoras. Este programa estrutura-se em três eixos que combinam formação em gestão, consultoria especializada e acesso a apoio financeiro (IFDEP, s.d.).

Além do FAME — que, embora inicialmente direcionado ao público feminino, passou a incluir participantes do sexo masculino ao longo da sua implementação (IFDEP, s.d.) — as empreendedoras portuguesas podem contar com o apoio da Associação das Mulheres Empresárias em Portugal (AMEP, 2023).

A AMEP atua como uma plataforma estratégica de apoio, promovendo capacitação técnica, criação de redes de contacto, programas de mentoria e eventos de networking, que permitem às empresárias trocar experiências, fortalecer competências e aceder a novas oportunidades de negócio. A associação desempenha também um papel ativo na representação e defesa dos interesses das mulheres empresárias junto de entidades públicas e privadas, influenciando políticas e práticas que favoreçam a igualdade de género no ambiente empresarial (AMEP, 2023).

Outro exemplo é o MINA – Mulheres & Ideias, Negócios em Ação, promovido pela Cruz Vermelha Portuguesa – Delegação do Porto. O projeto foi concebido para apoiar mulheres em situação de desemprego e vulnerabilidade socioeconómica, estimulando a criação de pequenos negócios como estratégia de autonomia financeira e inclusão social. A sua abordagem combina formação em competências empreendedoras, acompanhamento técnico especializado e apoio à estruturação de planos de negócio, permitindo às participantes desenvolver ideias viáveis e adaptadas ao contexto local. O MINA diferencia-se por articular a vertente de capacitação com a integração comunitária

promovida pela Cruz Vermelha Portuguesa, reforçando o impacto social da iniciativa (Reduniq, 2023).

Outros programas, como o BORA Mulheres, promovido pelo Impact Hub Lisbon, e o Women Entrepreneurs, da Universidade Católica de Lisboa, reforçam o apoio à estruturação de negócios femininos por meio de aceleração, mentoria e networking (Bora Mulheres, s.d; Universidade Católica Lisboa, 2020). Estes programas têm demonstrado impacto positivo no fortalecimento de competências empreendedoras e na sustentabilidade dos negócios liderados por mulheres, promovendo inclusão social, capacitação técnica e acesso a redes colaborativas, mas, de acordo com os trabalhos de Oliveira et al. (2025), com reduzido impacto na criação de novas organizações.

De acordo com o EIGE (2024), apesar do crescimento de iniciativas para mulheres empreendedoras na União Europeia, a segmentação e especialização destes programas em Portugal é ainda menos desenvolvidas e mais dispersa, comparativamente a países como o Brasil. Dados do GEM (2022) apontam que apenas cerca de 30% dos negócios em Portugal são liderados por mulheres, evidenciando a necessidade de um suporte mais estruturado e direcionado.

Apesar da diversidade de iniciativas, a comparação revela que, em Portugal, os programas permanecem fragmentados e com menor articulação nacional, enquanto o Brasil apresenta um modelo consolidado e monitorizado. Torna-se, assim, pertinente a análise comparativa, que permita identificar boas práticas, limitações e oportunidades de aprendizagem entre os dois contextos.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

2 Revisão de literatura

2.1 Introdução ao empreendedorismo feminino

Nesta revisão da literatura, pretendemos explorar as diferentes abordagens sobre o empreendedorismo feminino, focando-nos nas barreiras que as mulheres enfrentam, nas oportunidades que surgem e nas políticas públicas mais relevantes. Esta revisão tem ainda um particular enfoque nas políticas públicas e programas de incentivo ao empreendedorismo feminino brasileiro e português.

O empreendedorismo feminino tem sido reconhecido como um fator crucial para o desenvolvimento económico e social em diferentes países (e.g. Al-Qahtani et al., 2022; Martins et al., 2024; Rana & TP, 2025; Sajjad, 2020). Brush et al. (2009), defendem uma abordagem *gender-aware*, que considera as especificidades do contexto feminino na elaboração de políticas e programas de apoio.

Estudos comparativos internacionais (Minniti & Naudé, 2010; Lee & Vargas-Zeledón, 2025) mostram que, embora as taxas de empreendedorismo feminino tenham crescido globalmente, persistem desigualdades estruturais que limitam o acesso a recursos e oportunidades.

O empreendedorismo feminino constitui não apenas uma estratégia de inclusão (Brush et al., 2009; Lee & Vargas-Zeledón, 2025; Xheneti, 2021), mas também um motor de inovação, competitividade e diversidade empresarial, essencial ao desenvolvimento económico e social, especialmente em contextos de desigualdade de género (Böhm et al., 2022). Além disso, fatores culturais desempenham um papel determinante na forma como mulheres e homens percecionam e exercem a atividade empreendedora, como demonstrado por Woodside et al. (2020).

Para Rani e Kumar (2021), o empreendedorismo atua ainda como catalisador do crescimento económico e da redução das desigualdades sociais, ao gerar emprego, inovação e dinamismo produtivo. Essa perspetiva reforça que o estímulo ao empreendedorismo, em especial o feminino (Rana & TP, 2025; Xheneti, 2021), é essencial para o desenvolvimento sustentável e inclusivo (Lee & Vargas-Zeledón, 2025; Veckalne & Tambovceva, 2023). Na mesma linha, Tahir e Burki (2023) confirmam que, entre os países do grupo Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul – BRICS, o empreendedorismo desempenha papel crucial na aceleração do crescimento económico e na difusão da inovação, reforçando a importância de políticas públicas voltadas ao

fomento de capacidades empreendedoras e à inclusão social. Também em Portugal e no Brasil, iniciativas voltadas para a capacitação e fortalecimento de mulheres empreendedoras têm assumido papel central na promoção da equidade de género e no estímulo à inovação (Banha et al., 2025; PNUD, 2024; OECD, 2023; Oliveira et al., 2025). No caso português, estudos como os de Bernardino et al. (2018) e Oliveira & Rua (2018), evidenciam que, apesar dos avanços, persistem barreiras estruturais e culturais que limitam o desenvolvimento dos negócios liderados por mulheres.

A motivação para a mulher empreender, de acordo com Huang et al. (2023), pode ser decomposta em fatores de oportunidade e de necessidade. Esta distinção conceptual reflete duas lógicas distintas: enquanto alguns indivíduos iniciam um negócio para explorar uma oportunidade percebida, outros fazem-no por não disporem de alternativas viáveis no mercado de trabalho. No caso das mulheres, estas motivações tendem a manifestar-se de forma particularmente heterogénea, influenciadas por fatores estruturais, culturais e socioeconómicos (Martins et al., 2024; Oliveira et al., 2025). Gomes et al. (2021) reforçam que o género influencia significativamente a intenção empreendedora, sendo as mulheres mais sensíveis a fatores como autoconfiança, apoio institucional e acesso a redes.

Definido por Cressy (1992), o empreendedorismo de oportunidade refere-se à criação de um negócio motivada pela identificação de uma vantagem competitiva ou de uma possibilidade concreta de mercado, sendo impulsionado por fatores positivos, como autonomia, inovação ou realização pessoal. Esta perspetiva é reforçada por estudos que mostram que empreendedores orientados pela oportunidade tendem a apresentar maior planeamento, maior capacidade de crescimento e maior sustentabilidade dos seus negócios (Liñán et al., 2013; Fairlie & Fossen, 2019). No caso das mulheres, este tipo de motivação está frequentemente associado a níveis mais elevados de escolaridade, acesso a redes de apoio e participação em programas de capacitação, fatores que ampliam a perceção de oportunidades e a capacidade de as concretizar (Martins et al., 2024; Oliveira et al., 2025).

Definido por Schiller e Crewson (1997), o empreendedorismo de necessidade corresponde ao autoemprego que surge quando o indivíduo enfrenta a ausência de alternativas viáveis no mercado de trabalho, mas, também caracterizado por baixas taxas de sucesso (Coffman et al., 2025). Esta forma de empreendedorismo é impulsionada por constrangimentos externos, como desemprego, instabilidade laboral ou exclusão económica, distinguindo-se do empreendedorismo de oportunidade, que resulta da

identificação de condições favoráveis para empreender (Coffman et al., 2025). Estudos recentes reforçam esta distinção. Fairlie e Fossen (2019), mostram que o empreendedorismo de necessidade tende a aumentar em contextos de maior fragilidade económica, enquanto o empreendedorismo de oportunidade se associa a períodos de maior dinamismo e disponibilidade de recursos. Liñán et al. (2013), acrescentam que fatores culturais e estruturais influenciam a probabilidade de um indivíduo empreender por necessidade, sobretudo em situações de vulnerabilidade socioeconómica. No caso das mulheres, esta dinâmica é particularmente relevante. Giannella et al. (2025) evidenciam que o empreendedorismo de necessidade é mais frequente entre mulheres com menor acesso a recursos e oportunidades, enquanto Oliveira et al. (2025), mostram que, em Portugal, desigualdades de género e limitações estruturais continuam a empurrar muitas mulheres para o empreendedorismo como estratégia de subsistência e autonomia económica. Também no Brasil, Oliveira et al. (2025b) acrescentam que muitas mulheres recorrem ao empreendedorismo informal como forma de sobrevivência económica.

Machado (2025) aponta que a literatura sobre empreendedorismo e género tem, no Brasil, avançado significativamente. Os autores, destacam tanto o protagonismo crescente das mulheres quanto os desafios persistentes ligados à desigualdade de oportunidades e ao acesso a recursos. O relatório *Women's Entrepreneurship 2021/2022: From Crisis to Opportunity* (GEM, 2022), complementa essa perspetiva ao apresentar um panorama abrangente do empreendedorismo feminino no país. O estudo demonstra que as mulheres representam uma parcela expressiva dos empreendedores brasileiros, especialmente em micro e pequenas empresas, mas continuam a enfrentar barreiras relacionadas à formalização, ao acesso a financiamento e à inserção em redes de apoio. Esses dados empíricos reforçam a relevância de políticas e programas de incentivo voltados à inclusão produtiva e à sustentabilidade dos negócios liderados por mulheres. Lima et al. (2024) analisam a evolução do empreendedorismo feminino, no contexto brasileiro, e destacam, o empreendedorismo materno como uma estratégia de conciliação entre carreira e vida familiar. O estudo evidencia que, embora a presença das mulheres no universo empreendedor seja significativa, persistem barreiras relacionadas ao acesso a crédito, à desigualdade de género e à sobrecarga com responsabilidades domésticas. Essas limitações se tornam ainda mais evidentes em setores tradicionalmente masculinos, como o tecnológico. Lopes et al. (2025) mostram que, nesse contexto, as empreendedoras enfrentam desafios adicionais ligados à falta de reconhecimento, à escassez de modelos femininos de referência e à dificuldade de inserção em redes de apoio. Apesar disso, o

estudo evidencia que o fortalecimento de competências técnicas e a criação de ambientes colaborativos têm contribuído para reduzir desigualdades e impulsionar a presença feminina nesse setor. Ainda assim, o empreendedorismo surge como via de empoderamento, autonomia e inclusão, revelando-se fundamental para o desenvolvimento económico e social do país, sobretudo pela capacidade das mulheres em inovar e gerar impacto positivo no ambiente de trabalho e na sociedade como um todo (Lima et al., 2024; Rana, 2024).

Para além das barreiras estruturais, como acesso a crédito e conciliação entre vida profissional e familiar, o empreendedorismo feminino enfrenta também obstáculos relacionados à forma como é descrito e representado. Santos et al. (2022) no Brasil e Oliveira et al. (2025) em Portugal, mostram que persiste a predominância de termos masculinos e a ausência de uma abordagem centrada na voz feminina. Esta forma de comunicação, reforça estereótipos e torna invisíveis as particularidades das mulheres que empreendem, fazendo com que a sua realidade seja diluída num discurso pensado para homens. Os autores defendem que a narrativa não é neutra: ela influencia percepções sociais e institucionais e condiciona a forma como as mulheres são reconhecidas no ecossistema empresarial (Santos et al., 2022). Com base nessa perspetiva, é também essencial que as políticas e programas públicos, considerem esta dimensão comunicacional e discursiva, criando um ambiente que valorize efetivamente o papel das mulheres e promova práticas mais inclusivas (García & Welter, 2013; Greene, & Brush, 2023).

2.2 O empreendedorismo e o desenvolvimento económico

A literatura recente tem destacado o papel do empreendedorismo como um dos motores do crescimento económico, especialmente em economias emergentes. Nesse contexto, Matenda e Sibanda (2023) analisaram o impacto do empreendedorismo no desenvolvimento dos países do grupo dos BRICS entre 2001 e 2021, demonstrando que atitudes e comportamentos empreendedores exercem influência positiva e significativa sobre o PIB per capita. Os autores argumentam que, em economias em desenvolvimento, o dinamismo empreendedor depende menos de políticas institucionais e mais de fatores individuais e culturais, como autoconfiança, identificação de oportunidades e propensão ao risco. Essa perspetiva reforça a importância de políticas e programas de incentivo, como o Sebrae Delas, que promovem a capacitação e o empoderamento de mulheres empreendedoras, contribuindo para o desenvolvimento.

Apesar de o empreendedorismo ser frequentemente apresentado como um motor do desenvolvimento económico, estudos recentes revelam que essa relação é mais complexa do que aparenta. Gallo Garcia (2025) analisa programas de empoderamento feminino no Brasil e mostra que, embora sejam promovidos como instrumentos para reduzir pobreza e estimular crescimento, operam dentro de lógicas neoliberais que transferem para as mulheres a responsabilidade de superar barreiras estruturais. Esses programas enfatizam competências emocionais – como resiliência, autocontrolo e empatia – como recursos económicos, criando “economias afetivas, que acabam por transformar emoções em ferramentas de trabalho, fazendo com que as mulheres tenham de se adaptar a exigências cada vez maiores e lidar com condições de trabalho frágeis e instáveis. Assim, embora contribuam para a inclusão no mercado, tais iniciativas podem reproduzir desigualdades de classe e raça, questionando a ideia de que o empreendedorismo, isoladamente, garante desenvolvimento sustentável (Gallo Garcia, 2025).

2.3 Barreiras e desafios

Apesar dos avanços, as mulheres continuam a enfrentar obstáculos significativos para empreender. A literatura aponta como principais desafios o acesso restrito ao financiamento (OECD, 2021), a escassez de redes de contacto estratégicas (Raza et al., 2024) e a sobreposição de responsabilidades familiares e profissionais Cineglaglia et al. (2021). Além disso, estereótipos de género ainda influenciam percepções sobre a capacidade de liderança das mulheres, impactando a sua inserção e consolidação no mercado (Minniti & Naudé, 2010). Essas barreiras não são apenas individuais, mas estruturais, o que reforça a necessidade de políticas públicas e programas específicos de apoio.

Nos últimos anos, vários estudos têm aprofundado essas questões, inclusive no que diz respeito ao acesso ao financiamento, o relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNDP, 2024), demonstra que a baixa representação feminina em grupos decisórios de fundos de capital de risco mantém as desigualdades no apoio a negócios liderados por mulheres. O mesmo relatório destaca que as empreendedoras enfrentam maiores restrições para captar investimento externo, sugerindo que redes de mentoria e políticas públicas são essenciais para superar tais barreiras, (UNDP, 2024).

Em relação à escassez de redes estratégicas, (Setini et al. 2020) confirmam, numa revisão sistemática, que a ausência de conexões institucionais e de apoio reduz significativamente as oportunidades de crescimento e inovação. O relatório *Women*

Entrepreneurs Finance Initiative (We-Fi, 2025), programa global apoiado pelo Banco Mundial, evidencia que as mulheres empreendedoras permanecem sub-representadas nas redes empresariais e de investimento, que continuam a ser amplamente dominadas por homens. Essa exclusão limita não apenas a visibilidade e a credibilidade das empreendedoras, mas também reduz o acesso a informações estratégicas, capital e oportunidades de parceria, fatores essenciais para a sustentabilidade e o crescimento de longo prazo dos negócios liderados por mulheres. O documento ressalta ainda que a promoção de redes de mentoria e de alianças femininas tem-se mostrado uma estratégia eficaz para mitigar essas desigualdades e ampliar o alcance das mulheres no ecossistema empreendedor global.

A sobrecarga familiar e profissional permanece como ponto central nas discussões sobre o empreendedorismo feminino. Estudos indicam que essa dupla jornada afeta negativamente o bem-estar, a produtividade e a sustentabilidade dos negócios liderados por mulheres (Kawai, 2023; Yang & Liu, 2024).

Em contextos rurais, a conciliação entre vida familiar e profissional torna-se ainda mais exigente, refletindo limitações culturais e sociais profundamente enraizadas. Embora o estudo de (Saavedra, 2024) tenha analisado o caso australiano, fenômenos semelhantes são observados em países como Brasil e Portugal. No Brasil o empreendedorismo feminino rural é frequentemente condicionado pela dupla jornada e pela ausência de políticas e estruturas de apoio, o que restringe a autonomia econômica e a consolidação dos negócios (Marques, 2025) e em Portugal as empreendedoras rurais continuam a enfrentar resistências culturais e dificuldades de inserção em redes de negócios dominadas por homens, fatores que limitam o acesso a oportunidades e o reconhecimento no mercado (Góis et al., 2023). Esses padrões reforçam que a sobrecarga familiar e profissional, somada à persistência de valores patriarcais, constitui um obstáculo estrutural ao pleno desenvolvimento do empreendedorismo feminino rural.

Os estereótipos de gênero continuam a representar uma barreira persistente no percurso das empreendedoras. Uebbing et al. (2025) demonstram que, mesmo após a consolidação dos negócios, muitas mulheres continuam a enfrentar percepções negativas sobre a sua competência e autoridade, reflexo da associação histórica do empreendedorismo a traços masculinos. Essa incongruência de papéis sociais, reforçada por normas culturais e expectativas familiares, faz com que as empreendedoras precisem de provar continuamente o seu valor para alcançar o mesmo reconhecimento obtido pelos homens. De modo complementar, Rizvi et al. (2024), evidenciam que os estereótipos de

gênero e as desigualdades estruturais estão profundamente enraizados em barreiras institucionais, como o difícil acesso a financiamento, redes de mentoria e processos legais complexos. O estudo destaca que a ausência de políticas sensíveis ao gênero perpetua a exclusão e limita o potencial transformador das mulheres no desenvolvimento sustentável. Assim, torna-se essencial que governos e instituições adotem políticas públicas e regulatórias que promovam um ecossistema empreendedor mais inclusivo e equitativo, permitindo que o talento feminino contribua plenamente para a inovação e para o progresso social.

Assim, a literatura recente mostra que os obstáculos enfrentados pelas mulheres empreendedoras vão muito além das dificuldades pessoais. Eles refletem barreiras estruturais, enraizadas em aspetos culturais, institucionais e políticos, que só poderão ser superadas por meio de transformações coletivas e de políticas públicas mais consistentes e inclusivas (Hossain et al., 2025).

2.4 O papel das políticas públicas

Nos últimos anos, a formulação de políticas públicas voltadas ao fortalecimento do empreendedorismo feminino tem-se intensificado, refletindo um reconhecimento crescente da importância das mulheres como agentes de inovação e desenvolvimento económico. Na União Europeia, observa-se um esforço consistente para promover a igualdade de oportunidades por meio de programas de capacitação, mentorias e linhas de crédito destinadas a empreendedoras, que têm contribuído para ampliar a participação feminina no ecossistema empresarial (Eurochambres Women Network & UN Women, 2025; OECD & European Commission, 2023). Em economias emergentes, iniciativas apoiadas por organismos internacionais, como a *Women Entrepreneurs Finance Initiative* (We-Fi, 2025), buscam reduzir as disparidades de gênero através da combinação de financiamento acessível, formação técnica e redes de apoio. Apesar dos progressos alcançados, a literatura sublinha que a eficácia dessas políticas ainda enfrenta desafios relacionados à coordenação institucional e à sustentabilidade de longo prazo, o que evidencia a necessidade de estratégias mais integradas, sensíveis às realidades sociais e culturais de cada contexto. Nessa direção, Rodrigues e Ciscato (2025) demonstram que o suporte educacional e as redes de mentoria têm desempenhado um papel determinante na promoção da autonomia e da capacitação das empreendedoras, sobretudo em contextos marcados por desigualdades sociais, reforçando a importância de políticas públicas que aliem educação, inclusão e inovação.

Além da capacitação técnica, o papel das instituições na formulação de políticas públicas é igualmente relevante. Brasil e Capella (2017) apontam que os “empreendedores de políticas” são agentes-chave na transformação de ideias em ações concretas, articulando redes institucionais e criando condições para a execução de programas eficazes — lógica observada na expansão do Sebrae Delas no Brasil.

Um dos estudos mais recentes e abrangentes sobre o tema é o *The Global Index of Female Entrepreneurship Systems (FEI)*, desenvolvido pelo Asian Development Bank (Komlósi et al., 2025). O índice avalia as condições estruturais e institucionais que favorecem o empreendedorismo feminino em diferentes economias, considerando dimensões como atitudes empreendedoras, capacidades individuais e aspirações de crescimento. O modelo propõe uma abordagem integrada que combina variáveis individuais e institucionais, permitindo compreender como fatores macroeconômicos, culturais e políticos afetam o desempenho das empreendedoras. De acordo com o estudo, as economias que apresentam ecossistemas equilibrados – caracterizados por educação de qualidade, acesso equitativo a financiamento e apoio institucional – tendem a ter maior participação e sucesso de mulheres em negócios inovadores e de alto impacto. Esta perspectiva reforça a importância de políticas públicas que criem ambientes mais inclusivos e sustentáveis para o empreendedorismo feminino.

Comparar as políticas e programas de apoio ao empreendedorismo feminino em contextos distintos – como no Brasil e em Portugal – vai além de uma análise técnica. Trata-se de compreender como cada país enfrenta desafios semelhantes, mas adota estratégias próprias para promover a inclusão econômica das mulheres. Essa comparação permite identificar abordagens eficazes, reconhecer barreiras persistentes e destacar práticas que podem ser adaptadas de um contexto para outro. Além disso, possibilita uma reflexão crítica sobre como fatores culturais, institucionais e políticos influenciam o sucesso das empreendedoras e a eficácia das políticas públicas implementadas (OECD & European Commission, 2023; PNUD, 2024; Lima et al., 2024; Góis et al., 2023). Assim, a análise comparativa entre Brasil e Portugal surge como uma oportunidade valiosa para aprender com experiências reais e fortalecer o debate sobre o papel das mulheres no desenvolvimento econômico e social.

De modo geral, a inovação e a capacidade de transformar ideias em ações práticas permanecem como pilares do empreendedorismo contemporâneo. Como salientam Brasil e Capella (2017), a tradução de ideias em práticas concretas exige articulação entre múltiplos atores e políticas consistentes. Essa perspectiva reforça o papel estratégico do

empreendedorismo feminino não apenas como meio de inclusão social, mas também como vetor de desenvolvimento económico sustentável e de transformação cultural.

2.5 Comparações Brasil – Portugal

A comparação entre políticas e programas voltados ao empreendedorismo feminino no Brasil e em Portugal constitui uma oportunidade valiosa para compreender como diferentes contextos nacionais enfrentam desafios semelhantes, mas com recursos, estratégias e estruturas institucionais distintas. Apesar de compartilharem a língua e traços culturais, esses países apresentam realidades socioeconómicas contrastantes, que influenciam diretamente o acesso das mulheres a oportunidades de negócio, crédito e redes de apoio. Essa análise comparativa permite identificar práticas eficazes, reconhecer lacunas na implementação de políticas públicas e destacar experiências bem-sucedidas que possam ser adaptadas entre os dois contextos. Além de ampliar o entendimento sobre os fatores que impulsionam ou limitam o empreendedorismo feminino, esse exercício contribui para fortalecer o ecossistema de apoio às empreendedoras e promover políticas mais inclusivas e sustentáveis (OECD & European Commission, 2023; PNUD, 2024; Lima et al., 2024; Góis et al., 2023).

2.5.1 Brasil

No Brasil, diversos programas e políticas públicas têm buscado promover o empreendedorismo feminino, evidenciando avanços, mas também desafios persistentes. O SEBRAE, por exemplo, desenvolveu o programa SEBRAE DELAS para apoiar mulheres que empreendem ou querem empreender, oferecendo conteúdos exclusivos, capacitação, mentorias e redes de contacto (SEBRAE, n.d.). Além disso, na esfera governamental, a iniciativa Elas Empreendem reúne 23 organizações federais, bancos públicos e sociedade civil com o objetivo de melhorar o acesso ao crédito, à educação financeira e ao ecossistema de apoio para empreendedoras (Governo Federal do Brasil, 2024). Apesar disso, estudos revelam que as mulheres empreendedoras no Brasil ainda enfrentam desigualdades significativas como taxas de juro mais altas, menor acesso a financiamento e dupla jornada, o que indica que a implementação e a eficácia dessas políticas ainda têm percurso para evoluir (SEBRAE, s.d.; MEMP, 2024).

Critério	Sebrae Delas	Rede Mulher Empreendedora (RME)
Natureza	Programa público do SEBRAE	Organização social privada
Criação	Iniciativa governamental	Iniciativa independente, fundada por Ana Fontes em 2010
Objetivo	Capacitação e fortalecimento de negócios liderados por mulheres	Empoderamento económico e social das mulheres
Abrangência	Nacional, com atuação regional através das unidades do SEBRAE	Nacional, com foco em inclusão e parcerias diversas
Público-alvo	Micro e pequenas empresárias	Mulheres de diferentes perfis, incluindo em situação de vulnerabilidade
Tipo de apoio	Cursos, consultorias e mentorias	Formação, aceleração, redes de contacto e advocacy
Parcerias	Governo federal e bancos públicos	Iniciativas privadas e organismos internacionais

Tabela 1 – Elaboração Própria: Programas Empreendedorismo Feminino

2.5.2 Portugal

Em Portugal, o empreendedorismo feminino tem vindo a ganhar maior visibilidade nas agendas públicas e institucionais, impulsionado por políticas europeias e nacionais que reconhecem a importância da igualdade de género para o desenvolvimento económico sustentável. De acordo com o European Institute for Gender Equality (EIGE, 2024), Portugal tem apresentado avanços na promoção da participação feminina no mercado de trabalho, mas as mulheres continuam sub-representadas no setor empresarial, especialmente em cargos de liderança e na criação de novos negócios. O relatório do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2022) indica que, a nível global, as mulheres representam aproximadamente um terço dos empreendedores, uma tendência que também se observa em Portugal. Em conformidade com o Mastercard Index of Women Entrepreneurs (2022), o país destaca-se como o sexto no mundo com maior proporção de mulheres empresárias, correspondendo a cerca de 37% do total, o que demonstra avanços significativos, ainda que persistam barreiras estruturais e culturais que limitam o pleno crescimento das iniciativas lideradas por mulheres.

Nos últimos anos, têm surgido iniciativas públicas e privadas voltadas à capacitação e ao fortalecimento de mulheres empreendedoras. Entre as mais relevantes, destaca-se o Programa FAME – Formação e Consultoria para Mulheres Empreendedoras, promovido pelo Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal (IFDEP), que combina formação em gestão, consultoria especializada e apoio financeiro. Criado em 2004, já apoiou centenas de mulheres na criação e consolidação de empresas,

contribuindo para o aumento da sua autonomia económica e inserção no mercado (IFDEP, s.d).

Outro exemplo é o Projeto MINA – Mulheres & Ideias, Negócios em Ação, desenvolvido pela Cruz Vermelha Portuguesa, que tem como foco apoiar mulheres em situação de vulnerabilidade social ou desemprego. O projeto oferece formação em competências empreendedoras, acompanhamento técnico e apoio à criação de planos de negócio, promovendo inclusão e sustentabilidade (Reduniq, 2023).

Também merecem destaque o BORA Mulheres, promovido pelo Impact Hub Lisbon, e o programa Women Entrepreneurs, da Universidade Católica de Lisboa, que apostam em metodologias de aceleração, mentoria e networking. Essas iniciativas procuram fortalecer a confiança, a liderança e a capacidade de inovação das empreendedoras, além de criar redes colaborativas de apoio (Bora Mulheres, s.d; Universidade Católica Portuguesa, 2020).

A Associação das Mulheres Empresárias em Portugal (AMEP, 2023) desempenha ainda um papel estratégico ao articular ações de formação, mentoria e representação institucional, contribuindo para a redução das desigualdades de género no ecossistema empresarial português. A AMEP também tem sido reconhecida pelo seu trabalho em advocacy e pela promoção de políticas que incentivam a participação feminina em cargos de decisão.

De acordo com *Mastercard Index of Women Entrepreneurs (2022)*, Portugal apresenta melhor desempenho que o Brasil em indicadores estruturais como acesso ao financiamento e apoio institucional, refletindo um ambiente mais favorável à consolidação de negócios liderados por mulheres.

Apesar dos progressos, o relatório EIGE (2024) destaca que Portugal ainda apresenta desafios no que se refere à integração e coordenação das políticas de apoio ao empreendedorismo feminino. A multiplicidade de programas, embora positiva pela diversidade de abordagens, carece de maior articulação nacional e de mecanismos de monitorização de resultados.

Essa necessidade de integração não é recente. No estudo de caso realizado por Dinis e Helms (2000) sobre o empreendedorismo feminino em Portugal, identificou-se que as empreendedoras enfrentavam limitações estruturais, culturais e institucionais que restringiam o desenvolvimento dos negócios e Oliveira e Rua (2018) constatarem que o impacto de todas as barreiras/limitações estruturais era particularmente relevante nas potenciais empreendedoras. O estudo de Dinis e Helms (2000) assinala ainda que, entre

as mulheres participantes, predominavam atividades de pequena escala, com reduzido acesso a financiamento e redes profissionais. Nas iniciativas europeias contemporâneas ao período, como o programa NOW – New Opportunities for Women, observou-se impacto limitado pela fragmentação e cobertura desigual.

Duas décadas depois, a literatura confirma que tais desafios persistem, ainda que com avanços significativos na capacitação (técnica e motivacional) e no apoio institucional (EIGE, 2024; Komlósi et al., 2025). Bernardino et al. (2018), ao analisarem casos de empreendedoras portuguesas, identificaram que as principais motivações para empreender estão associadas à autonomia, à autorrealização e à flexibilidade na gestão do tempo. Contudo, os autores destacam que a burocracia, as dificuldades de acesso a financiamento e a ausência de redes de apoio estruturadas continuam a representar barreiras significativas ao desenvolvimento dos negócios liderados por mulheres. O estudo revela ainda que, embora as empreendedoras não percecionem discriminação de género explícita, que se evidencia no trabalho de Oliveira & Rua (2018), muitas delas identificam constrangimentos culturais e institucionais que limitam o seu crescimento (Bernardino et al., 2018). Tais resultados reforçam a necessidade de políticas públicas mais articuladas e de um ecossistema de apoio mais integrado, convergindo com os achados de Dinis & Helms (2000) e com os dados recentes do EIGE (2024).

Em comparação com o Brasil, onde o Sebrae Delas se consolidou como uma política pública de carácter nacional, Portugal ainda opera com iniciativas descentralizadas e de alcance limitado. Apesar disso, o conjunto dessas iniciativas reflete um compromisso crescente com a equidade de género e com o fortalecimento do papel das mulheres na economia. A consolidação de políticas integradas e a ampliação das redes de apoio surgem como passos fundamentais para que, de acordo com a literatura, o empreendedorismo feminino em Portugal atinja o seu pleno potencial económico e social (EIGE, 2024; Reduniq, 2023).

2.6 O Sebrae Delas e o empreendedorismo feminino no Brasil

No Brasil, o programa Sebrae Delas – Mulher de Negócios, lançado em 2019, destaca-se pela sua abordagem integrada, estruturada nos eixos *Eu*, *Meu* e *Nós*, que englobam o desenvolvimento pessoal, a capacitação técnica e a construção de redes de apoio (Sebrae, 2021). Criado para responder às necessidades específicas das mulheres empreendedoras, o programa expandiu-se nacionalmente em 2022 e já beneficiou milhões de mulheres em diferentes contextos, incluindo grupos vulneráveis. Seus

impactos incluem maior formalização de negócios e aumento da faturação das empreendedoras.

A literatura reconhece o Sebrae Delas como uma iniciativa inovadora e de grande alcance, mas também evidencia desafios persistentes, como a desigualdade estrutural e barreiras enfrentadas por mulheres em situações de vulnerabilidade (MDIC & PNUD, 2024; Governo Federal, 2024). Esse exemplo brasileiro ilustra como um programa estruturado, com ampla articulação e visão integrada, pode gerar mudanças significativas no panorama do empreendedorismo feminino.

2.7 Programas portugueses de apoio ao empreendedorismo feminino

Em Portugal, diversas iniciativas buscam fomentar o empreendedorismo feminino, como o FAME, o MINA, o Bora Mulheres e o Women Entrepreneurs da Universidade Católica de Lisboa. Esses programas apresentam metodologias variadas, incluindo capacitação em gestão, consultoria personalizada, programas de aceleração e criação de redes de networking (IFDEP, s.d ; Reduniq, 2023; Bora Mulheres, s.d).

Embora relevantes, esses projetos ainda enfrentam desafios em termos de escala e articulação nacional quando comparados ao Sebrae Delas. A diversidade metodológica em Portugal é uma vantagem em termos de oferta, mas a ausência de uma estratégia integrada e de maior abrangência evidencia lacunas no apoio público ao empreendedorismo feminino (EIGE, 2024).

2.8 Lacunas na literatura e justificativa da comparação Brasil – Portugal

Embora o empreendedorismo feminino venha despertando cada vez mais interesse no meio acadêmico, ainda há uma carência significativa de estudos que comparem diretamente os contextos do Brasil e de Portugal. Em especial, são raras as análises que exploram como políticas públicas, estruturas institucionais e fatores socioculturais influenciam o desenvolvimento de negócios liderados por mulheres nesses dois países. Pesquisas anteriores já investigaram aspetos como os perfis, motivações e intenções empreendedoras em cada realidade de forma isolada (Nassif et al., 2020; Teixeira et al., 2020), e estudos como o de Locatelli et al., (2021) avançam ao realizar uma análise comparativa entre estudantes universitários brasileiros e portugueses, evidenciando diferenças nas características comportamentais empreendedoras e destacando a influência de fatores culturais e institucionais.

Diante disso, comparar Brasil e Portugal torna-se especialmente relevante, não apenas pelas afinidades linguísticas e laços históricos, mas também pela possibilidade de identificar boas práticas, desafios comuns e estratégias eficazes de promoção da igualdade de gênero no empreendedorismo. Ao propor essa análise comparativa, este estudo busca preencher uma lacuna teórica e prática (Oliveira et al., 2025), contribuindo para o fortalecimento do diálogo acadêmico e institucional entre os dois países e oferecendo subsídios relevantes para a formulação de políticas públicas em outras economias em desenvolvimento (We-Fi, 2025; PNUD, 2024).

CAPÍTULO II – METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO

3 Enquadramento metodológico

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e comparativa, com base em análise documental. Esta opção metodológica permite compreender e interpretar as práticas institucionais e políticas relacionadas com o empreendedorismo feminino a partir de fontes secundárias, conforme defendem Creswell & Creswell (2023), que destacam que a análise documental é adequada para captar significados e interpretações em contextos complexos. A investigação qualitativa, segundo os mesmos autores, privilegia a compreensão dos fenómenos sociais em profundidade, sendo especialmente indicada quando se pretende explorar dinâmicas institucionais e políticas em ambientes específicos.

O carácter comparativo do estudo decorre do objetivo de analisar as diferenças e convergências entre o programa Sebrae Delas – Mulher de Negócios (Brasil) e os programas portugueses de apoio ao empreendedorismo feminino (FAME, MINA, BORA Mulheres e Women Entrepreneurs da Universidade Católica de Lisboa). Ao estabelecer essa comparação, pretende-se identificar boas práticas passíveis de adaptação, compreender os fatores que explicam o sucesso das iniciativas e formular recomendações aplicáveis ao contexto português.

Dessa forma, a análise busca contribuir para o fortalecimento de políticas públicas mais inclusivas e para o aprimoramento dos mecanismos de apoio às mulheres empreendedoras em ambos os países.

3.1 Tipo e desenho de investigação

A investigação caracteriza-se como qualitativa-descritiva, pois visa compreender fenómenos a partir da análise de documentos oficiais, relatórios institucionais e estudos científicos, descrevendo padrões e tendências observadas Creswell & Creswell (2023). É também exploratória, por tratar de um campo de investigação recente e com produção científica ainda limitada no contexto comparativo luso-brasileiro.

O estudo foi estruturado em três fases complementares que de seguida descrevemos.

3.1.1 Levantamento documental

A identificação e recolha de documentos incluiu os relatórios de gestão do Sebrae publicados entre 2019 e 2024, bem como publicações do GEM, OECD, EIGE e outras

fontes institucionais relacionadas com políticas de apoio ao empreendedorismo feminino. No caso específico do Sebrae, foram localizados 147 relatórios de gestão referentes ao período analisado. Após uma leitura exploratória, 47 documentos foram selecionados para análise, correspondendo a 32% do total disponível.

A seleção considerou apenas os relatórios que apresentavam informações consistentes sobre o programa Sebrae Delas – Mulher de Negócios, tendo sido excluídos aqueles que continham conteúdo insuficiente ou que não mencionavam o programa de forma direta. A distribuição anual dos documentos identificados e utilizados demonstra um aumento progressivo na disponibilidade e na qualidade informativa dos relatórios ao longo dos anos, acompanhando a expansão e consolidação do programa no território brasileiro.

Para sistematizar o percurso metodológico adotado na pesquisa documental, apresenta-se a seguir (figura 1) com o fluxograma do processo metodológico, que ilustra as etapas de acesso, seleção e validação dos relatórios no portal institucional do Sebrae.

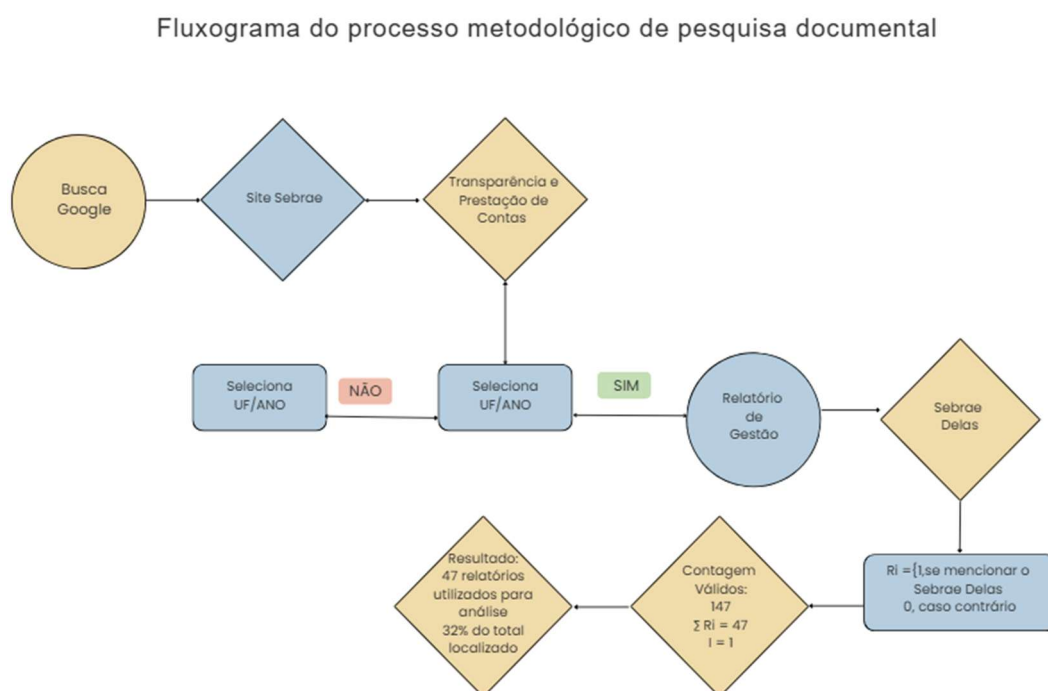


Figura 1 – Elaboração própria: Fluxograma do processo metodológico

3.1.2 Organização e interpretação de dados

A etapa de organização e interpretação dos dados consistiu na sistematização das informações recolhidas nos relatórios de gestão do Sebrae e nos documentos institucionais portugueses, de modo a permitir uma análise estruturada e coerente. Após a leitura integral dos documentos selecionados, os conteúdos foram agrupados em dimensões temáticas, definidas com base na literatura e nos objetivos da investigação: abrangência territorial e institucional, estratégias de implementação, resultados alcançados, desafios identificados e impacto das iniciativas.

Esta categorização permitiu transformar um conjunto amplo e heterogéneo de informações em unidades analíticas comparáveis, facilitando a identificação de padrões, recorrências e especificidades. A interpretação dos dados foi articulada com o enquadramento teórico e com as características institucionais e sociopolíticas descritas na literatura sobre os contextos brasileiro e português, permitindo compreender como cada país estrutura as suas respostas às necessidades das mulheres empreendedoras. Assim, a análise documental não se limitou à descrição dos programas, mas procurou evidenciar como estes se inserem em realidades institucionais distintas, influenciadas por políticas públicas, prioridades governamentais e dinâmicas de género previamente identificadas nos estudos consultados.

3.1.3 Leitura comparativa entre os contextos dos dois países

A leitura comparativa foi realizada a partir da confrontação sistemática das dimensões temáticas identificadas no Brasil e em Portugal, permitindo analisar semelhanças, diferenças e complementaridades entre os programas estudados. Esta comparação considerou tanto os aspetos estruturais – como modelo de implementação, articulação institucional e alcance territorial – quanto os aspetos operacionais, incluindo metodologias formativas, mecanismos de apoio, indicadores de impacto e desafios enfrentados.

A comparação foi articulada com o enquadramento teórico e com as características institucionais e sociopolíticas descritas na literatura sobre Brasil e Portugal, o que possibilitou interpretar os dados documentais à luz das condições que moldam o desenvolvimento do empreendedorismo feminino em cada contexto. Este procedimento permitiu evidenciar padrões de atuação, lacunas estruturais, boas práticas e elementos potencialmente transferíveis entre os dois países, contribuindo para uma compreensão

integrada das políticas públicas e das dinâmicas institucionais que influenciam a trajetória das empreendedoras em ambos os cenários.

3.2 Fontes de dados

As fontes de dados utilizadas neste estudo consistem em documentos oficiais e públicos, disponibilizados em plataformas institucionais nacionais e internacionais, bem como em publicações académicas relevantes para o tema. Foram consideradas três categorias principais de fontes:

- **Relatórios de Gestão do Sebrae (2019-2024)** – obtidos no Portal da Transparência do Sebrae, que constituem a base documental central para a análise da evolução do programa Sebrae Delas – Mulher de Negócios no Brasil.
- **Estudos e relatórios internacionais** – *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2022), do *European Institute for Gender Equality* (EIGE, 2024) e da *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2021), que fornecem indicadores globais, comparativos e enquadramento estatístico sobre o empreendedorismo feminino.
- **Publicações académicas e institucionais** – como artigos científicos e relatórios produzidos por entidades portuguesas, nomeadamente o IFDEP (s.d.), a Reduniq (2023), o Bora Mulheres (s.d.) e a Universidade Católica Portuguesa (2020), que documentam iniciativas de apoio ao empreendedorismo feminino em Portugal.

A utilização de fontes secundárias mostrou-se adequada aos objetivos da investigação, uma vez que permite aceder a dados consolidados, comparáveis e validados institucionalmente, além de possibilitar a observação de tendências temporais e institucionais de forma consistente. Conforme Bowen (2009), a análise documental é particularmente útil em estudos que procuram compreender políticas, práticas e processos organizacionais a partir de evidências já sistematizadas.

3.3 Critérios de seleção de documentos

A seleção dos documentos que serviram de base à investigação obedeceu a critérios previamente definidos (Bowen, 2009), com o objetivo de assegurar a qualidade, a pertinência e a fiabilidade das informações analisadas. Foram incluídos apenas materiais que tratavam diretamente de políticas, programas ou iniciativas relacionadas ao empreendedorismo feminino, publicados entre 2019 e 2024, período correspondente ao

recorte temporal da pesquisa. Além disso, consideraram-se apenas documentos que apresentavam dados quantitativos ou qualitativos verificáveis, permitindo uma análise consistente e comparável.

Privilegiaram-se fontes de natureza institucional, tais como relatórios oficiais, estudos técnicos e publicações provenientes de organismos públicos, entidades internacionais e instituições académicas reconhecidas. Este critério visou garantir que os dados utilizados fossem produzidos por entidades com credibilidade e responsabilidade na divulgação de informações, reforçando a validade dos resultados obtidos.

Foram excluídos materiais de carácter opinativo, notícias jornalísticas, conteúdos informais ou documentos que não apresentavam validação científica ou institucional. Também foram descartados relatórios que, embora pertencentes ao período analisado, não mencionavam o programa Sebrae Delas ou apresentavam conteúdo insuficiente para fins analíticos. Estes procedimentos de exclusão contribuíram para preservar o rigor metodológico e assegurar que a análise se baseasse em evidências sólidas e alinhadas aos objetivos da investigação.

3.4 Procedimentos de análise

A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo categorial, conforme proposta por Schreier (2012), adequada para estudos que procuram identificar padrões, significados e recorrências em documentos institucionais. Após a leitura integral dos materiais selecionados, procedeu-se à construção de um sistema de categorias temáticas, elaborado com base nas dimensões identificadas na literatura e nos objetivos da investigação. As categorias definidas foram:

- 1 Contexto e objetivos das iniciativas;
- 2 Estratégias de implementação;
- 3 Resultados e impacto;
- 4 Barreiras e desafios;
- 5 Boas práticas e potencial de replicação.

A categorização permitiu organizar o conteúdo de forma sistemática, facilitando a comparação entre os programas analisados e a identificação de elementos estruturais comuns ou divergentes. Com base nessas categorias, foram construídas linhas temporais referentes ao período de 2019-2024, contemplando tanto o programa Sebrae Delas, no

Brasil, quanto os programas portugueses que apresentaram atividades documentadas nesses mesmos anos.

A organização cronológica dos dados possibilitou observar a evolução anual das iniciativas, identificar momentos de expansão, adaptação ou reestruturação e analisar a continuidade das ações ao longo do tempo. Este procedimento contribuiu para evidenciar tendências, mudanças institucionais e padrões de atuação em ambos os contextos, fortalecendo a análise comparativa entre Brasil e Portugal e permitindo compreender de forma integrada as dinâmicas que moldam o desenvolvimento do empreendedorismo feminino nos dois países.

3.5 Limitações metodológicas

Como se trata de uma investigação baseada exclusivamente em análise documental, reconhece-se que a ausência de dados primários – como entrevistas, inquéritos ou observação direta – pode limitar a profundidade interpretativa e a compreensão das percepções das participantes e das equipas responsáveis pelos programas analisados. A análise depende, portanto, da qualidade, completude e consistência das informações disponibilizadas pelas instituições. Assim, considera-se que a qualidade, completude e coerência dos documentos analisados asseguram a fiabilidade dos dados utilizados.

Outra limitação refere-se à disponibilidade desigual de documentos entre Brasil e Portugal. Enquanto o Sebrae publica relatórios anuais detalhados e padronizados, os programas portugueses apresentam níveis distintos de sistematização, periodicidade e acessibilidade de dados. Essa assimetria dificulta comparações quantitativas diretas e exige maior cautela na interpretação dos resultados.

Além disso, alguns programas portugueses não possuem documentação contínua ao longo de todo o período analisado (2019-2024), o que restringe a construção de linhas temporais completas e pode gerar lacunas na análise longitudinal. Também se reconhece que documentos institucionais tendem a enfatizar resultados positivos, o que pode introduzir viés de apresentação.

Apesar dessas limitações, o recurso à triangulação de fontes – combinando relatórios institucionais, estudos internacionais e literatura académica – contribuiu para reforçar a credibilidade e a validade dos achados, conforme recomenda Flick (2018). A utilização de múltiplos tipos de documentos permitiu mitigar lacunas individuais e construir uma visão mais abrangente e consistente sobre o desenvolvimento do empreendedorismo feminino nos dois países.

3.6 Nota de transparência metodológica

Com o objetivo de apoiar a organização de ideias, a síntese de conteúdos e a revisão preliminar de alguns trechos, foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial generativa, nomeadamente Microsoft Copilot (comunicação pessoal) e ChatGPT (comunicação pessoal). Estas ferramentas foram empregues exclusivamente como apoio auxiliar, não substituindo a análise crítica, a interpretação dos dados ou a redação final da autora. Todas as contribuições geradas por IA foram revistas, validadas e integradas de acordo com os objetivos científicos e metodológicos da investigação.

CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCURSÃO DE RESULTADOS

4 Resultados obtidos a partir de análise documental no Brasil e em Portugal

O presente capítulo apresenta e discute os resultados obtidos a partir da análise documental realizada sobre os relatórios de gestão do Sebrae referentes ao período de 2019 a 2024, bem como sobre os documentos institucionais e publicações disponíveis acerca dos principais programas de apoio ao empreendedorismo feminino em Portugal. A investigação concentrou-se na identificação da trajetória de evolução do programa Sebrae Delas – Mulher de Negócios, destacando as suas principais ações, resultados quantitativos, impactos regionais e mudanças institucionais ao longo dos anos.

Paralelamente, foram analisadas as iniciativas portuguesas. Destacamos o FAME, AMEP, MINA, BORA Mulheres e o Women Entrepreneurs da Universidade Católica de Lisboa — com o objetivo de compreender a sua dinâmica de implementação, o alcance das suas atividades, os públicos atendidos e as limitações decorrentes da sua natureza descentralizada e heterogênea. A análise considerou a documentação disponível para cada programa no período em estudo, permitindo construir uma leitura cronológica sempre que os dados o permitiram.

No caso brasileiro, procura-se evidenciar como a implementação do Sebrae Delas, desde a fase piloto até à sua consolidação em escala nacional, tem contribuído para o fortalecimento do empreendedorismo feminino, revelando tendências, avanços e desafios observados ao longo do período analisado. Em Portugal, o foco recai sobre a forma como programas de caráter mais localizado e diversificado têm atuado no apoio às mulheres empreendedoras, identificando os seus impactos, barreiras estruturais e potencialidades.

Ao integrar os dois contextos, este capítulo oferece uma leitura comparativa que permite destacar boas práticas, lacunas estruturais e aprendizagens possíveis entre Brasil e Portugal, contribuindo para uma compreensão mais ampla das políticas e iniciativas voltadas ao empreendedorismo feminino nos dois países.

4.1 Fase piloto 2019

4.1.1 Brasil – Início e experimentação territorial

O ano de 2019 marcou o início do Sebrae Delas – Mulher de Negócios, concebido com o intuito de ampliar as oportunidades de desenvolvimento empresarial para mulheres

no Brasil. Nesse momento, o programa ainda assumia características de teste, sendo implementado de maneira restrita e com ações isoladas em alguns estados do país. Conforme os relatórios de gestão publicados pelo Sebrae, tratava-se de uma atuação inicial, não padronizada e com foco em experimentação de metodologias (Sebrae RO, 2020; Sebrae MS, 2020).

No estado de Rondônia, as iniciativas inaugurais concentraram-se na mobilização e no engajamento das empreendedoras locais. Eventos como o Café com Elas, o *Business Women's Day* e o Inovação Delas tinham o objetivo de fortalecer vínculos, criar espaços de troca e estimular o surgimento de redes de apoio entre mulheres de negócios. Outro aspecto relevante foi a criação de um grupo de sete embaixadoras, que assumiram a função de disseminar o programa territorialmente, tornando-se referências para novas participantes (Sebrae RO, 2020).

Já em Mato Grosso do Sul, o Sebrae Delas foi incorporado ao evento Inspira Mulher de Negócios, o que ampliou sua visibilidade perante o público feminino. De acordo com o relatório estadual, participaram 360 mulheres, foram contabilizadas 153 mentorias — ultrapassando 600 horas de atendimentos — além da realização de 20 oficinas e mais de 30 palestras dedicadas ao desenvolvimento pessoal e empresarial. Esses resultados demonstram a boa aceitação da proposta e o crescente interesse das participantes em aprimorar competências de liderança e gestão (Sebrae MS, 2020).

Resumo dos resultados obtidos nos estados que apoiaram o programa Sebrae Delas no ano de 2019, apresenta-se na tabela 2.

Estado	Ações/Programas	Resultados Quantitativos	Observações
RO (Rondônia)	Projeto piloto Sebrae Delas – Mulher de Negócios. Atividades: Café com Elas, Business Women's Day, Inovação Delas.	Formação de 7 embaixadoras.	Rondônia foi um dos estados pioneiros a testar o programa.
MS (Mato Grosso do Sul)	Sebrae Inspira Mulher de Negócios e piloto do Delas.	360 Inscritas (115 em Campo Grande, 100 em Dourados, 29 em Três Lagoas, 16 em Coxim, 9 em Bonito). 153 Mentorias (600+ horas). 20 Oficinas. +30 Palestras.	Caso mais completo em 2019, com dados detalhados de impacto.

Tabela 2 – Elaboração Própria, com base nos Relatórios de Gestão 2019.

De forma ampla, as informações disponíveis para 2019 mostram que o Sebrae Delas se iniciou como um projeto piloto, cujo foco principal era testar abordagens de apoio e mobilizar mulheres em seus próprios contextos empreendedores. Embora sua implementação tenha alcançado apenas alguns territórios naquele momento, os resultados iniciais evidenciaram uma forte adesão das participantes e um potencial relevante de ampliação do programa no país. Assim, pode-se considerar que essa fase inaugural desempenhou um papel estratégico, ao fornecer evidências práticas e organizacionais que permitiram sua continuidade e transformação posterior em uma iniciativa de caráter nacional voltada ao fortalecimento do empreendedorismo feminino (Sebrae RO, 2020; Sebrae MS, 2020).

4.1.2 Portugal – Estrutura institucional e novas iniciativas

Em 2019, o FAME – Formação Avançada para Mulheres Empreendedoras, promovido pelo Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal (IFDEP), mantinha-se ativo e consolidado. O programa oferecia formação em gestão, consultoria especializada e apoio à criação de empresas, tendo já apoiado centenas de participantes desde a sua formação em 1997 (IFDEP, s.d).

A Associação das Mulheres Empresárias em Portugal (AMEP) prosseguia com a sua atuação institucional, organizando seminários, conferências e protocolos com entidades bancárias e empresariais. A associação reforçava o papel de representação das empreendedoras portuguesas e contribuía para a redução das desigualdades de género no ambiente empresarial (AMEP, s.d).

Foi também em 2019 que surgiu o BORA Mulheres, promovido pela Coca-Cola em parceria com o *Impact Hub Lisbon*. O programa foi lançado oficialmente em Lisboa nos dias 9 e 10 de março, oferecendo formação certificada gratuita, mentoria e *networking* para mulheres com ideias de negócio ou projetos já em curso (Fórum IGEN, 2019).

Na mesma linha, a Universidade Católica Portuguesa lançou o Women Entrepreneurs, que disponibilizou consultoria gratuita em áreas como plano de negócios, marketing e internacionalização. A primeira edição envolveu docentes e alunos da Católica Lisbon School of Business & Economics e marcou o início de um apoio estruturado dentro do meio académico (Universidade Católica Portuguesa, 2019).

Por fim, o projeto MINA – Mulheres & Ideias, Negócios em Ação, promovido pela Cruz Vermelha Portuguesa – Delegação do Porto, encontrava-se em fase inicial de implementação. O foco era apoiar mulheres em situação de desemprego e vulnerabilidade socioeconómica através de formação empreendedora e apoio à estruturação de planos de negócio (Reduniq,2023).

De forma geral, o ano de 2019 revelou dois cenários distintos no apoio ao empreendedorismo feminino. No Brasil, o Sebrae Delas iniciou-se como projeto piloto, com ações restritas a alguns estados e foco na experimentação de metodologias, mas já demonstrando forte adesão das participantes e potencial de expansão. Em Portugal, por sua vez, verificou-se a presença de programas consolidados, como o FAME e a AMEP, ao lado de novas iniciativas, como o BORA Mulheres e o Women Entrepreneurs da Universidade Católica de Lisboa, além do projeto MINA em fase inicial. Embora diferentes na sua configuração, ambos os contextos evidenciam que 2019 foi um marco de mobilização e fortalecimento de redes de apoio às mulheres empreendedoras, criando bases para o desenvolvimento das ações que se seguiriam nos anos posteriores.

4.2 Expansão e adaptação digital 2020

4.2.1 Brasil – Transformação digital e alcance nacional

O ano de 2020 representou um marco de transformação para o Sebrae Delas – Mulher de Negócios, devido ao impacto da pandemia de COVID-19 e às restrições de interação presencial. A suspensão das atividades físicas exigiu uma rápida reestruturação do programa, que passou a ser majoritariamente digital. Os relatórios de gestão mostram que essa transição não apenas assegurou a continuidade das ações, como também possibilitou um alcance territorial mais amplo, envolvendo mulheres de diferentes regiões e realidades empreendedoras (Sebrae BA, 2021; Sebrae CE, 2021; Sebrae DF, 2021; Sebrae MS, 2021; Sebrae RO, 2021; Sebrae SC, 2021).

Na Bahia, observou-se uma forte aposta em formatos online, com a oferta de atividades formativas diversas, mentorias coletivas e eventos voltados ao fortalecimento da visibilidade feminina nos negócios. As iniciativas foram organizadas a partir de diferentes linhas estratégicas, como comunicação digital, articulação com parceiros institucionais, qualificação empreendedora, apoio à pré-aceleração de projetos e estímulo ao acesso a editais e iniciativas de inovação, contribuindo para o posicionamento de mulheres à frente de negócios com potencial de crescimento (Sebrae BA, 2021).

As principais iniciativas, juntamente com os seus resultados, encontram-se consolidadas na tabela 3. (Sebrae BA, 2021).

Categoria	Informações consolidadas (Ações + Descrição + Resultados)
Comunicação e Visibilidade	Criação do Site Sebrae Delas para divulgação e engajamento do público-alvo. Criação de filtros para o Instagram, aumentando a interatividade e engajamento das mulheres empreendedoras. Apoio do Sebrae Delas na divulgação do Hackathon (NASA) realizado em outubro.
Parcerias	Ampliação das redes parceiras do projeto, incluindo Rede Inspire Ser, Empreendedoras do Vale e Belabs.
Pré-aceleração	Realização de turmas de pré-aceleração com desenvolvimento de pitches de negócios (11 turmas, 158 mulheres concluintes). Oferta do curso de pré-aceleração para mulheres acometidas pelo câncer do Grupo Inspire Ser com apoio ao início de seus empreendimentos.
Formação e Desenvolvimento	Oferta de rodas de conversas em temas de gestão e habilidades comportamentais. Realização de palestras no Outubro Rosa sobre trabalho, saúde e câncer. Mentorias individuais totalizando 316 horas para 158 mulheres. Curso de empatia e sororidade com 1 turma e 10 concluintes. Maratona Empreenda no Insta no Extremo Sul com 5 turmas e 250 empreendedoras. Maratona do Empreendedorismo Feminino com 20 eventos, 1.022 inscritos e 425 participantes.
Editais e Premiações	Participação no Edital Salvador Resiliente com capacitação em Bootcamping: 50 empreendimentos inscritos, 10 selecionados e 4 vencedoras.

Tabela 3 – Elaboração Própria: Resultados Bahia 2020

No estado do Ceará, uma das iniciativas de maior repercussão foi o evento virtual Mulheres que Movimentam, que reuniu 2.232 participantes de praticamente todo o país – 25 estados e o Distrito Federal. Com organização integralmente feminina, o seminário promoveu debates sobre os desafios enfrentados por mulheres que empreendem, estimulando um ambiente de troca de experiências e visibilidade para novas lideranças (Sebrae CE, 2021).

No Distrito Federal, a atuação do Sebrae Delas adquiriu um enfoque mais voltado para o impacto social, por meio da parceria firmada com a Secretaria de Justiça e Cidadania (SEJUS). O Projeto Empreendedorismo Feminino – Piloto DF teve como objetivo apoiar mulheres em situação de vulnerabilidade, contribuindo para sua autonomia e inserção econômica. Conforme o relatório estadual, foram acompanhados 207 pequenos negócios conduzidos por 522 mulheres, ultrapassando as metas iniciais. As

ações incluíram oficinas digitais, consultorias e atividades de qualificação em liderança, com foco na digitalização de processos e na ampliação de oportunidades de negócio (Sebrae DF, 2021).

Em Rondônia, a trajetória do programa permaneceu ativa em 2020, dando continuidade às ações iniciadas no ano anterior. O ciclo foi encerrado com um seminário estadual online, que funcionou como um momento de avaliação coletiva, permitindo sistematizar aprendizados e reconhecer a evolução das mulheres participantes ao longo do período 2019-2020 (Sebrae RO, 2021).

Além disso, o programa passou a monitorar de forma mais estruturada o progresso das empreendedoras. Acompanhamentos foram realizados em três momentos distintos: o início da participação (T0), uma etapa intermediária (T1) e o término do percurso (TF). Essa metodologia de avaliação contínua tornou possível observar os avanços individuais alcançados por cada mulher nas dimensões trabalhadas pelo Sebrae Delas, especialmente no que diz respeito à formalização dos negócios e à autonomia financeira.

A situação de formalização (com ou sem CNPJ) e a fonte de renda (principal ou complementar) das empreendedoras entrevistadas em Rondônia está representada de forma integrada na Figura 2, que apresenta a evolução dos indicadores nos três momentos de acompanhamento (T0, T1 e TF).

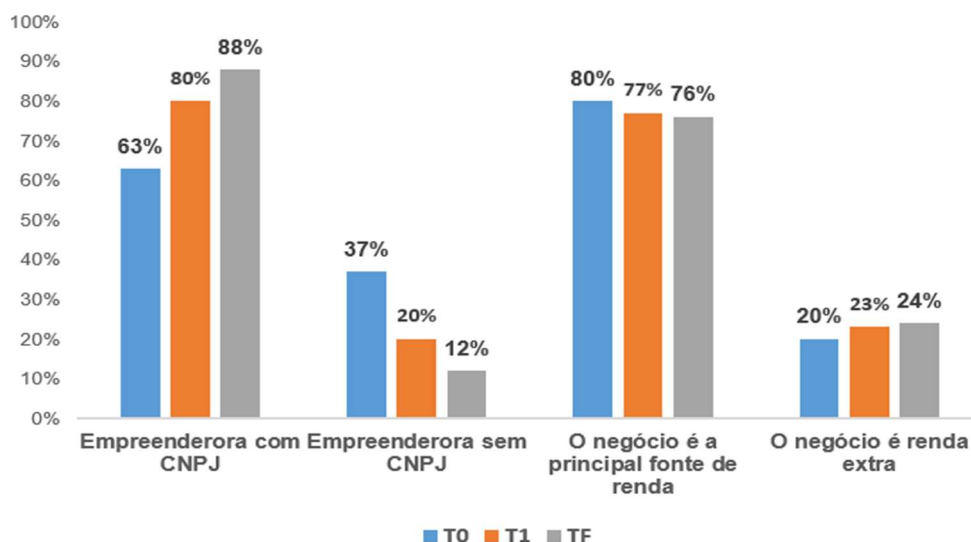


Figura 2 – Elaboração própria: Resultados do acompanhamento das empreendedoras em Rondônia nos momentos T0, T1 e TF (2020)

Os dados divulgados pela Unidade de Inteligência de Mercado (UIM) evidenciam resultados expressivos no que se refere à formalização das participantes do Sebrae Delas. Ao final do ciclo, 88% das empreendedoras acompanhadas já possuíam CNPJ, enquanto apenas 12% permaneciam atuando de maneira informal. Além disso, verificou-se que para 76% das entrevistadas o empreendimento constituía a principal fonte de geração de renda, ao passo que 24% ainda dependiam de outras atividades econômicas. Esses indicadores sugerem maior autonomia financeira e fortalecimento das condições de sustentabilidade dos negócios liderados por mulheres (Sebrae RO, 2021).

Apesar dos avanços, alguns desafios se mantiveram presentes, sobretudo no que se refere à ampliação das ações do programa no interior do estado e ao engajamento contínuo das equipes regionais. A pandemia de COVID-19 impôs limitações relevantes às práticas presenciais, mas também contribuiu para a rápida inserção de atividades digitais, que possibilitaram a manutenção da proximidade com o público atendido. Como resultado, Rondônia seguiu-se consolidando como referência nacional no fortalecimento de redes empreendedoras femininas, além de estimular estratégias mais inclusivas e voltadas ao desenvolvimento de negócios sustentáveis (Sebrae RO, 2021).

No Mato Grosso do Sul, a atuação do Sebrae Delas avançou de forma significativa em 2020, tornando-se um dos destaques nacionais no incentivo ao empreendedorismo feminino. O programa teve como foco o fortalecimento das competências de liderança e gestão das mulheres, favorecendo a inovação, a autoconfiança e melhorias na estruturação dos empreendimentos. As iniciativas alcançaram mais de 1.100 participantes, por meio de formações, mentorias e ações de apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional. Os resultados demonstraram avanços notáveis tanto na formalização dos negócios quanto na autonomia financeira das participantes. O bom desempenho registrado no estado contribuiu para a expansão do Sebrae Delas para outras regiões, reforçando seu papel como política estruturada de apoio ao empreendedorismo feminino no país (Sebrae MS, 2021).

Em Santa Catarina, o Grupo de Intercâmbio em Empreendedorismo Feminino (GIE) foi realizado integralmente em formato *online*, com 1.100 mulheres inscritas e cerca de 500 participantes efetivas nos encontros virtuais. As temáticas abordadas – inovação, marketing e gestão financeira – contribuíram para melhorias concretas nos negócios das participantes, resultando em aumento aproximado de 5% no faturamento médio e redução significativa da informalidade (Sebrae SC, 2021).

Resumo dos resultados obtidos nos estados que apoiaram o programa Sebrae Delas no ano de 2020, apresenta-se na tabela 4.

Estado	Principais ações	Resultados
Bahia (BA)	Maratona Empreendedorismo Feminino, Empreenda no Insta	1.022 Inscritas; 425 Participantes efetivas; 11 Turmas; 158 Concluintes; 316+ Horas de mentoria. Ações totalmente virtuais durante a pandemia.
Ceará (CE)	Mulheres que Movimentam (on-line)	13 Eventos realizados; 2.232 Participantes de 25 estados e do Distrito Federal. Evento organizado por mulheres, com foco em desafios e liderança feminina.
Distrito Federal (DF)	Projeto Empreendedorismo Feminino – Piloto DF; ações virtuais do Sebrae Delas; parceria com SEJUS	207 Pequenos negócios atendidos; 522 Empreendedoras beneficiadas. Foco em mulheres em situação de vulnerabilidade e transformação digital.
Rondônia (RO)	Oficinas, palestras e seminário estadual online – encerramento do ciclo 2019-2020	Continuidade das ações do Sebrae Delas; fortalecimento de redes femininas e ampliação do alcance digital durante a pandemia.
Mato Grosso do Sul (MS)	Se Sebrae Delas – Desenvolvendo Empreendedoras Líderes Apaixonadas pelo Sucesso	Mais de 1.100 mulheres participantes; Oficinas, mentorias e capacitações. Projeto pioneiro que deu origem à expansão nacional do programa.
Santa Catarina (SC)	Grupo de Intercâmbio em Empreendedorismo Feminino (GIE) – <i>edição 100% digital</i>	1.100 Inscritas; 500 Contempladas; 13 Encontros virtuais e 3 eventos extras. Crescimento médio de 5% na faturação e redução da informalidade.

Tabela 4 – Elaboração Própria, com base nos Relatórios de Gestão 2020.

4.2.1 Portugal – Continuidade das iniciativas em contexto pandêmico

Em 2020, os programas portugueses de apoio ao empreendedorismo feminino mantiveram as suas atividades, ainda que com adaptações decorrentes das restrições impostas pela pandemia. O FAME, promovido pelo Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal, continuou a disponibilizar formação e consultoria para mulheres interessadas em desenvolver ou estruturar os seus negócios, mantendo a sua atuação regular (IFDEP, s.d.). A Associação das Mulheres Empresárias em Portugal (AMEP) prosseguiu com o seu trabalho institucional,

preservando ações de representação e iniciativas voltadas ao fortalecimento das empreendedoras, embora com ajustes necessários ao contexto sanitário (AMEP, n.d.). Mais não se manifestam nem evoluções e nem o lançamento de novas iniciativas dentro dos programas estabelecidos.

Apesar das limitações impostas pela pandemia, os programas continuaram a atuar nos seus respectivos eixos, assegurando a continuidade das iniciativas de apoio às mulheres empreendedoras em Portugal, mas com muito pouca adesão.

O conjunto de iniciativas desenvolvidas em 2020 revela que, apesar das limitações impostas pela pandemia, no Brasil houve um esforço consistente para assegurar a continuidade do apoio às mulheres empreendedoras. A rápida migração para formatos digitais permitiu ampliar o alcance das ações e manter o acompanhamento das participantes, resultando em avanços significativos na qualificação, na formalização e no fortalecimento dos negócios liderados por mulheres. Em Portugal o que se constata é a continuidade dos programas existentes e das suas atividades essenciais, ajustando-se às condições do período e garantindo que as empreendedoras continuassem a ter acesso a formação, consultoria e redes de apoio todavia pouco expressivas ou mesmo estagnadas. Assim, 2020 consolidou-se como um ano de adaptação e resiliência, marcado pela capacidade de reorganização das iniciativas e pela manutenção do compromisso com o desenvolvimento do empreendedorismo feminino sobretudo no Brasil.

4.3 Evolução e consolidação 2021

4.3.1 Brasil – Consolidação e expansão institucional

Em 2021, o Sebrae Delas consolidou-se como uma das principais estratégias nacionais de incentivo ao empreendedorismo feminino. Mesmo diante das restrições ainda decorrentes da pandemia, o programa ampliou sua integração institucional, diversificou ações e estendeu seu alcance territorial. A maior oferta de atividades online possibilitou o envolvimento de novos públicos e a intensificação de parcerias para apoiar a retomada econômica com foco em inclusão produtiva para mulheres (Sebrae MG, 2022; Sebrae RO, 2022; Sebrae AP, 2021).

Em Alagoas, o Sebrae Delas passou a compor iniciativas estruturantes do Sebrae, com ênfase na inovação como motor para que as mulheres assumissem maior protagonismo em seus negócios (Sebrae AL, 2022).

No Amapá, o programa se destacou pela realização de maratonas empreendedoras, rodas de conversa e ações de visibilidade. Essas iniciativas alcançaram 98 microempreendedoras individuais, 43 microempresas, 8 empresas de pequeno porte e ainda 300 mulheres em fase inicial de negócio, contribuindo para seu fortalecimento regional e para maior inserção nacional das participantes (Sebrae AP, 2021).

Em Minas Gerais, a atuação concentrou-se no fortalecimento da autonomia econômica feminina por meio de três eixos principais: promoção da equidade de gênero, desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais e fortalecimento de redes colaborativas. Cerca de 4.500 mulheres foram beneficiadas ao longo do ano, com destaque para a formação de novas mentoras e para o evento Delas Day, que reuniu diferentes organizações comprometidas com o avanço do empreendedorismo feminino no estado (Sebrae MG, 2022).

No Paraná, o Sebrae Delas foi incorporado como uma iniciativa estratégica voltada ao aumento da participação feminina na economia e em espaços de decisão. Em 2021, o programa ofertou cursos e consultorias que beneficiaram 320 mulheres, reforçando a criação e a consolidação de negócios liderados por mulheres e alinhando-se diretamente ao ODS 5 – Igualdade de Gênero (Sebrae PR, 2022).

Em Pernambuco, o foco recaiu sobre o incentivo à atividade empreendedora em municípios da Região Metropolitana do Recife, com o atendimento a 300 mulheres por meio de capacitações e assessorias voltadas à organização de negócios. Em articulação com instituições parceiras, o Sebrae Delas participou da co-criação do Programa Mulheres de Sucesso e apoiou o Programa Mãos Empenhadas contra a Violência, voltado à proteção de mulheres em situação de violência doméstica (Sebrae PE, 2022).

Em Rondônia, o programa permaneceu como uma iniciativa prioritária de incentivo ao empreendedorismo feminino, com atividades digitais de qualificação em inovação, marketing digital e fortalecimento da autoconfiança. Os resultados reportados evidenciam uma evolução tanto no desenvolvimento das participantes quanto no aprendizado institucional sobre políticas públicas direcionadas às mulheres, indicando a importância de sua expansão territorial (Sebrae RO, 2022).

Por fim, em São Paulo, a trilha de aceleração do programa teve como objetivo aumentar a taxa de sucesso de negócios liderados por mulheres, apoiando a construção de competências comportamentais e o acesso ao mercado e ao crédito. As iniciativas Elas

Realizam e 1000 Mulheres resultaram na capacitação de 21.264 mulheres entre 36.174 inscritas — equivalente a 58,78% de conclusão. O impacto alcançou especialmente mulheres em maior vulnerabilidade social, incluindo beneficiárias do CadÚnico (Sebrae SP, 2022).

Resumo dos resultados obtidos nos estados que apoiaram o programa Sebrae Delas no ano de 2021, apresenta-se na tabela 5.

Estado	Principais ações	Resultados
Alagoas (AL)	Integração às iniciativas estratégicas do Sebrae com foco na inovação e protagonismo feminino.	Fortalecimento das competências empreendedoras e incremento do apoio institucional às mulheres (sem números detalhados no relatório). <i>(Sebrae AL, 2022)</i>
Amapá (AP)	Eventos: maratonas, rodas de conversa e exposições; articulação e visibilidade regional e nacional.	Atendimentos: 98 MEI, 43 microempresas, 8 EPP e 300 pessoas físicas. <i>(Sebrae AP, 2021)</i>
Minas Gerais (MG)	Sensibilização para equidade de gênero, capacitações socioemocionais e técnicas, formação de mentoras, Delas Day.	Aproximadamente 4.500 mulheres atendidas e expansão de redes de apoio. <i>(Sebrae MG, 2022)</i>
Paraná (PR)	Cursos e consultorias para desenvolvimento pessoal e empresarial; alinhado ao ODS 5.	320 Mulheres atendidas; Estímulo à criação e consolidação de negócios femininos. <i>(Sebrae PR, 2022)</i>
Pernambuco (PE)	Capacitações e orientações; parceria com Secretaria da Mulher e Salas do Empreendedor; apoio ao Programa Mãos Empenhadas.	300 Mulheres atendidas; Fortalecimento do empreendedorismo feminino e ações preventivas à violência. <i>(Sebrae PE, 2022)</i>
Rondônia (RO)	Ações digitais: palestras, oficinas e capacitações sobre inovação e marketing; foco em autoconfiança e redes.	Crescimento pessoal das participantes e fortalecimento institucional – continuidade necessária. <i>(Sebrae RO, 2022)</i>
São Paulo (SP)	Trilha de aceleração dentro do Empreenda Rápido; iniciativas Elas Realizam e 1000 Mulheres; articulação com ações de inclusão produtiva (CadÚnico).	36.174 Inscritas; 21.264 Concluintes (58,78% conclusão). Acesso a crédito e mercado. <i>(Sebrae-SP, 2022)</i>

Tabela 5 – Elaboração Própria, com base nos Relatórios de Gestão 2021.

De modo geral, o ano de 2021 representou a consolidação dos resultados iniciais do Sebrae Delas, com uma ampliação significativa da presença regional e do fortalecimento das ações de apoio ao empreendedorismo feminino. Mesmo em um contexto ainda marcado pelos efeitos da pandemia de COVID-19, o programa demonstrou elevada capacidade de adaptação, ao expandir sua atuação digital, alcançar novos territórios e

reforçar parcerias com diferentes instituições públicas e privadas, sobretudo direcionadas a mulheres em condições de maior vulnerabilidade socioeconômica. Ainda que os estados apresentem variações no detalhamento dos indicadores divulgados, o conjunto de ações evidencia um processo contínuo de institucionalização do Sebrae. Delas dentro da estrutura do Sistema Sebrae, criando bases estratégicas para sua expansão como política pública nacional. Assim, as aprendizagens acumuladas em 2021 foram essenciais para orientar as decisões de crescimento e o processo de escalonamento nacional que seria formalizado no ano de 2022. Síntese elaborada a partir dos Relatórios de Gestão do Sebrae (AL, 2022; AP, 2021; MG, 2022; PR, 2022; PE, 2022; RO, 2022; SP, 2022).

4.3.2 Portugal – Ausência de evolução estrutural e manutenção das práticas existentes

Em 2021, o panorama português manteve-se marcado pela continuidade das iniciativas já existentes, sem evidências de expansão significativa ou de criação de novos programas dedicados ao empreendedorismo feminino. As ações formativas e de mentoria oferecidas pelas principais entidades – incluindo projetos de capacitação, consultoria, networking e apoio técnico – prosseguiram de forma descentralizada, mas sem alterações estruturais nos seus modelos de atuação ou no alcance territorial. A análise documental não identificou avanços relevantes em termos de articulação institucional, financiamento ou monitorização, sugerindo um cenário de estabilidade, mas também de estagnação, sobretudo quando comparado com a consolidação observada no Brasil no mesmo período.

As iniciativas mantiveram o foco no desenvolvimento de competências empreendedoras, na promoção de redes de contacto e no apoio a mulheres em diferentes estágios de criação de negócios. Contudo, não foram registadas mudanças metodológicas, ampliação de público-alvo ou integração em políticas públicas de maior escala. A documentação disponível permanece limitada e dispersa, refletindo a ausência de padronização nacional e a predominância de ações isoladas, conduzidas por organizações com diferentes níveis de capacidade operacional.

Assim, enquanto o Brasil avançou de forma expressiva em 2021 – ampliando o alcance territorial, diversificando metodologias e fortalecendo parcerias estratégicas – Portugal manteve um conjunto de iniciativas estáveis, mas sem evolução estrutural. Este contraste reforça a importância da análise comparativa, evidenciando que, apesar da relevância das ações existentes, o ecossistema português permanece fragmentado e com reduzida capacidade de expansão ou inovação.

4.4 Fortalecimento do programa 2022

4.4.1 Brasil – Expansão nacional e fortalecimento do programa

O ano de 2022 marcou um avanço decisivo na trajetória do Sebrae Delas, consolidando sua presença nacional e fortalecendo seu papel nas estratégias regionais de desenvolvimento econômico. Os relatórios dos estados indicam uma ampliação significativa da oferta de capacitações, mentorias, eventos de articulação e atendimentos individualizados, com foco em perfis variados de mulheres, incluindo aquelas em situação de vulnerabilidade social, empreendedoras em fase inicial e lideranças já estabelecidas. As ações passaram a incorporar, de forma mais integrada, temas ligados ao acesso ao mercado, inovação e crédito, fortalecendo o protagonismo feminino na economia brasileira. Embora cada unidade federativa tenha estruturado o programa de acordo com suas especificidades locais, observa-se maior alinhamento às diretrizes nacionais e um reforço das redes colaborativas que apoiam a visibilidade e o crescimento de negócios liderados por mulheres em todo o país (Sebrae AP, 2022; Sebrae BA, 2023; Sebrae DF, 2023; Sebrae MG, 2023; Sebrae MS, 2022; Sebrae PA, 2023; Sebrae PB, 2023; Sebrae PE, 2022; Sebrae RR, 2022; Sebrae SC, 2022).

No Amapá, o programa consolidou-se como uma iniciativa estratégica para impulsionar o empreendedorismo feminino, integrando ações voltadas tanto ao desenvolvimento de competências de gestão quanto ao fortalecimento da visibilidade das mulheres nos negócios. Entre as principais iniciativas, destacou-se o curso *Conexão Delas*, que visou aprimorar habilidades empreendedoras e comportamentais, bem como o evento *Talk Delas*, concebido para promover trocas de experiências e valorização de trajetórias femininas. Além dessas ações, a *Expo Delas* permitiu que empreendedoras expusessem e comercializassem seus produtos, estimulando conexões de mercado e ampliando suas redes de relacionamento. O estado também participou de iniciativas nacionais, como o movimento Brasil pra Elas, o Prêmio Sebrae Mulher de Negócios e o Encontro Nacional de Gestoras de Empreendedorismo Feminino, o que contribuiu para o reforço da autonomia econômica e da visibilidade das mulheres amapaenses no ecossistema empreendedor brasileiro (Sebrae AP, 2022).

Na Bahia, o Sebrae Delas direcionou suas ações principalmente para o fortalecimento de pequenos negócios liderados por mulheres, sobretudo microempreendedoras individuais, produtoras rurais e gestoras de micro e pequenas

empresas. O foco esteve na ampliação das oportunidades de mercado e na construção de autonomia financeira, por meio da qualificação técnica e do desenvolvimento de capacidades essenciais para gestão, liderança e presença digital. Entre os destaques, estiveram os 71 eventos do *Março Delas*, que mobilizaram mais de 3.500 empresárias em diferentes municípios, e o seminário *Mulher.com*, que contou com 2.610 inscrições, 475 empresas atendidas e 162 horas de atividades voltadas à inovação, marketing digital e finanças. Essas iniciativas demonstram o compromisso estadual com o estímulo ao empreendedorismo feminino e com a geração de impacto positivo na competitividade dos negócios liderados por mulheres (Sebrae BA, 2023).

No Distrito Federal, o Sebrae Delas tem-se afirmado como uma estratégia essencial para fortalecer o protagonismo das mulheres no ecossistema empreendedor local. Considerando que elas representam 36% dos negócios da região, o programa direcionou esforços para promover capacitação, inovação e ampliação de redes de contato, especialmente entre aquelas que ainda não possuem renda própria. Entre as iniciativas de destaque, estiveram o *Sebrae Lab Day*, evento que estimulou o networking e o empoderamento digital, e a *Caravana Pra Elas*, que alcançou mais de 2.500 participantes com ações voltadas ao fomento do empreendedorismo feminino e ao fortalecimento de oportunidades de geração de renda. Outro exemplo de estímulo ao desenvolvimento comportamental foi o *Seminário Empretec Woman*, que capacitou 30 mulheres em habilidades empreendedoras visando ao aumento da competitividade de seus negócios no mercado (Sebrae DF, 2023).

Em Minas Gerais, o Sebrae Delas fortaleceu sua atuação como uma importante política de estímulo ao empreendedorismo feminino, reconhecendo os diferentes estágios e necessidades das mulheres em seus negócios. As ações foram direcionadas tanto às empreendedoras já formalizadas quanto àquelas que buscavam iniciar um empreendimento, assegurando acesso a produtos, serviços e conteúdos voltados à inovação, gestão e fortalecimento das redes de apoio. Em 2022, o programa atendeu 8.764 mulheres no estado, número que evidencia a ampliação do seu alcance e a relevância crescente da iniciativa na promoção da autonomia econômica e na geração de oportunidades para empreendedoras mineiras (Sebrae MG, 2023).

No Mato Grosso do Sul, o Sebrae Delas concentrou seus esforços em acelerar a jornada empreendedora de mulheres que desejavam iniciar um negócio ou expandir as suas iniciativas já existentes. As ações foram estruturadas para ampliar competências

técnicas e comportamentais, fortalecer o protagonismo feminino e incentivar a consolidação de negócios liderados por mulheres. O programa priorizou a qualificação contínua e o estímulo ao fortalecimento das redes de colaboração, reconhecendo a importância da troca de experiências para o desenvolvimento empresarial. De acordo com o relatório estadual, as participantes receberam apoio para aprimorar a gestão, identificar oportunidades de mercado e atuar com maior segurança e autonomia em seus empreendimentos (Sebrae MS, 2022).

Em Pernambuco, o Sebrae Delas concentrou seus esforços em estimular o protagonismo das mulheres no ambiente de negócios, a partir de ações voltadas ao desenvolvimento de competências empreendedoras, da autonomia financeira e da inserção no mercado. As atividades ocorreram em dez municípios da Região Metropolitana do Recife, contemplando 497 empresas dirigidas por mulheres e 2.157 participantes em fase de estruturação ou fortalecimento de empreendimentos. Foram realizadas 66 trilhas de capacitação, totalizando 1.702 horas de execução, além de 274 palestras, 26 oficinas, 40 cursos e 368 horas de mentoria ao longo do ano. Entre as iniciativas de maior destaque, estiveram o *1º Encontro Mulheres de Impacto*, que reuniu 60 empreendedoras para partilha de experiências, o projeto *Mulheres Costurando o Futuro*, beneficiando 50 participantes no município de Canhotinho, e o *Seminário Mulheres que Brilham*, com participação ativa de empresárias do Sertão. A atuação também se fortaleceu por meio de eventos e parcerias, como a Semana Global do Empreendedorismo e o Encontro de Empreendedoras do Pajeú, reforçando a difusão do empreendedorismo feminino e o alcance territorial do programa no estado (Sebrae PE, 2023).

Em Santa Catarina, o Sebrae Delas desempenhou um papel estratégico em 2022 ao integrar o GIE – Empreendedorismo Feminino Sebrae/SC, reforçando a cultura empreendedora entre mulheres e ampliando o alcance do programa no estado. Estruturada na metodologia Eu, Meu, Nós, a atuação combinou desenvolvimento pessoal, fortalecimento das capacidades empreendedoras e incentivo à criação de redes de relacionamento e cooperação. Ao longo do ano, mais de 11.000 mulheres foram impactadas, entre potenciais empreendedoras e empresárias oficialmente estabelecidas, através de iniciativas de qualificação, espaços de networking, ações de visibilidade e apoio ao crescimento dos negócios femininos.

Os resultados alcançados superaram de forma expressiva as metas previstas: 83,50% das participantes apresentaram evolução nas competências empreendedoras, acima do objetivo inicial de 70%, enquanto o aumento médio na faturação dos negócios atendidos atingiu 24%, ultrapassando com larga margem a meta de 5% estipulada para o período. Outro indicador relevante foi o NPS (Net Promoter Score), que alcançou 95 pontos, excedendo o valor de referência de 80 e demonstrando alto nível de satisfação com as ações implementadas. Esses resultados evidenciam o impacto positivo do programa na dinamização do ecossistema empreender feminino catarinense e no incentivo à sustentabilidade econômica de negócios liderados por mulheres (Sebrae SC, 2022).

Resumo dos resultados obtidos nos estados que apoiaram o programa Sebrae Delas no ano de 2022, apresenta-se na tabela 6.

Estado	Principais ações	Resultados
Amapá (AP)	Curso Conexão Delas (desenvolvimento de competências empreendedoras); Talk Delas (troca de experiências e visibilidade); Realização da Expo Delas; Participação no movimento Brasil pra Elas; Integração ao Prêmio Sebrae Mulher de Negócios e ao Encontro Nacional de Gestoras de Empreendedorismo Feminino.	Ampliação da visibilidade das empreendedoras; fortalecimento das redes de contacto; acesso a oportunidades de mercado por meio de exposições e eventos.
Bahia (BA)	Foco em capacitação de microempreendedoras individuais, produtoras rurais e gestoras de MPes; Realização dos 71 eventos do Março Delas e realização do Seminário Mulher.com.	Mais de 3.500 empresárias alcançadas pelos eventos; 2.610 Inscritos no seminário; 475 Empresas atendidas; 162 Horas de capacitação
Distrito Federal (DF)	Cursos, mentorias e workshops de estímulo ao empreendedorismo feminino; Realização do Sebrae Lab Day e ação Caravana Pra Elas; Realização do Empretec Woman.	Mais de 2.500 participantes na Caravana Pra Elas; 30 Mulheres capacitadas no Empretec Woman; reforço da autonomia financeira e do comportamento empreendedor.
Minas Gerais (MG)	Ações de capacitação técnica, socioemocional e de incentivo à inovação; acesso a produtos e serviços para empresárias e potenciais empreendedoras.	8.764 Mulheres atendidas ao longo de 2022; Fortalecimento da autonomia financeira e da competitividade dos negócios femininos.
Mato Grosso do Sul (MS)	Ações para acelerar a jornada empreendedora feminina; oferta de ferramentas, conteúdos, conexões e oportunidades; foco no fortalecimento da rede de apoio.	Apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional das participantes; Incentivo à autonomia e segurança na gestão dos negócios.

Estado	Principais ações	Resultados
Pernambuco (PE)	Atuação em 10 municípios; Realização de 66 trilhas (1.702 horas); 274 palestras, 26 oficinas, 40 cursos e 368 horas de mentoria e eventos como Mulheres de Impacto, Mulheres Costurando o Futuro e Mulheres que Brilham.	497 Empresas lideradas por mulheres atendidas; 2.157 Pessoas físicas alcançadas; fortalecimento do protagonismo feminino e promoção da autonomia econômica.
Santa Catarina (SC)	Integração ao GIE Empreendedorismo Feminino; atividades baseadas na metodologia Eu, Meu, Nós; qualificação, eventos e networking para empreendedoras.	Mais de 11.000 mulheres impactadas; 83,50% das participantes evoluíram em competências empreendedoras; aumento médio de 24% na faturação; NPS de 95 pontos.

Tabela 6 – Elaboração Própria, com base nos Relatórios de Gestão 2022.

Em 2022, o Sebrae Delas atingiu um novo grau de maturidade como política de estímulo ao empreendedorismo feminino no Brasil, evidenciado pela ampliação de sua presença territorial e pelo fortalecimento das estratégias de atuação. Neste período, o programa deixou de operar em caráter predominantemente experimental e passou a integrar de forma mais sólida os planos estratégicos das unidades estaduais do Sebrae, com iniciativas voltadas ao desenvolvimento de competências, ao acesso ao mercado, à inovação e ao fortalecimento de redes colaborativas entre mulheres empreendedoras.

A evolução observada nos estados analisados demonstra um avanço significativo na organização metodológica e no volume de atendimentos, com ações direcionadas a diferentes perfis de mulheres, desde potenciais empreendedoras até empresárias já estabelecidas. Além disso, a articulação com políticas públicas e com iniciativas nacionais contribuiu para consolidar o programa como mecanismo de inclusão produtiva e promoção da autonomia financeira feminina, favorecendo o protagonismo das mulheres no ambiente de negócios.

Ainda que os resultados tenham variado conforme as características regionais, observa-se um esforço conjunto para garantir maior padronização e coesão estratégica entre as unidades federativas, reforçando o papel do Sebrae Delas no fortalecimento do ecossistema empreendedor feminino em escala nacional. Assim, 2022 configura-se como um marco no processo de institucionalização do programa dentro do Sistema Sebrae, preparando as bases para ciclos futuros de expansão, impacto socioeconômico e sustentabilidade das ações voltadas às mulheres empreendedoras no Brasil. Síntese

elaborada a partir dos Relatórios de Gestão do Sebrae (AP, 2022; BA, 2023; DF, 2023; MG, 2023; MS, 2022; PE, 2023; SC, 2022).

4.4.2 Portugal – Retoma gradual e manutenção do modelo existente

Em 2022, os programas portugueses de apoio ao empreendedorismo feminino retomaram gradualmente as atividades presenciais após o período pandêmico, preservando simultaneamente os formatos híbridos desenvolvidos nos anos anteriores. Apesar dessa normalização progressiva, não foram identificadas mudanças estruturais, expansão territorial ou criação de novas iniciativas especificamente direcionadas às mulheres empreendedoras. A documentação pública manteve-se descentralizada e sem relatórios anuais padronizados, refletindo a continuidade do modelo já observado em anos anteriores.

As principais entidades responsáveis por ações de capacitação, mentoria, consultoria e apoio técnico mantiveram as suas atividades regulares, reforçando o compromisso com o desenvolvimento de competências empreendedoras e com a promoção de redes de contacto. Contudo, essas ações permaneceram dentro dos mesmos moldes, sem evidências de alterações metodológicas, reforço institucional ou articulação entre programas. O ecossistema português continuou a caracterizar-se por iniciativas independentes, com diferentes níveis de alcance e documentação, sem sinais de evolução estrutural.

Assim, 2022 destacou-se pela retoma operacional, mas não por transformações significativas no panorama nacional. Embora o regresso dos encontros presenciais tenha revitalizado redes e aproximado empreendedoras dos espaços de aprendizagem e partilha, o contexto português permaneceu marcado pela estabilidade das práticas existentes e pela ausência de mecanismos de coordenação nacional.

Em contraste, o Brasil avançou para um patamar de maior maturidade no mesmo período, com o Sebrae Delas a ampliar o alcance territorial, diversificar metodologias e fortalecer parcerias estratégicas. Enquanto o Brasil consolidou uma atuação mais coesa e de maior escala, Portugal manteve iniciativas relevantes, mas sem progressos estruturais. Este contraste reforça a importância da análise comparativa, evidenciando como diferentes modelos de organização influenciam a capacidade de resposta às necessidades das mulheres empreendedoras.

4.5 Evolução do programa em 2023

4.5.1 Brasil – Ampliação do impacto e consolidação das ações

Em 2023, o Sebrae Delas fortaleceu sua consolidação como programa estruturante do Sistema Sebrae, demonstrando avanços significativos na organização e expansão das estratégias de apoio ao empreendedorismo feminino no país. Os relatórios estaduais revelam uma atuação ainda mais alinhada às diretrizes nacionais, com ampliação do alcance territorial, maior diversificação das ações e aprofundamento das metodologias de desenvolvimento de competências empreendedoras voltadas para diferentes perfis de mulheres.

As unidades federativas intensificaram a oferta de capacitações, mentorias, eventos, trilhas de atendimento e iniciativas de articulação institucional, além de ampliarem a promoção do networking, a visibilidade de negócios liderados por mulheres e o estímulo à inovação e ao acesso a mercados. Em diversos contextos regionais, o programa demonstrou capacidade de adaptação às particularidades locais, beneficiando desde empreendedoras em fase de ideação até aquelas que já buscavam fortalecer ou expandir empresas formalizadas. Outro ponto relevante foi a inclusão produtiva de mulheres em situação de vulnerabilidade, assegurando que o Sebrae Delas contribuísse para a redução de desigualdades socioeconômicas.

Apesar das diferenças operacionais entre os estados, os resultados do ano evidenciam maior coesão e capilaridade na execução do programa, bem como o fortalecimento do protagonismo feminino no ecossistema empreendedor brasileiro. Dessa forma, 2023 pode ser compreendido como um ciclo de ampliação consistente do impacto socioeconômico do Sebrae Delas, marcando o contínuo compromisso da instituição com a autonomia financeira, a liderança e a sustentabilidade de negócios liderados por mulheres no país (Sebrae AC, 2023; Sebrae AP, 2023; Sebrae BA, 2023; Sebrae CE, 2023; Sebrae ES, 2023; Sebrae GO, 2024; Sebrae MS, 2024; Sebrae PA, 2024; Sebrae PE, 2024; Sebrae SC, 2024; Sebrae SE, 2024; Sebrae SP, 2024).

No Acre, o Sebrae direcionou suas ações para fortalecer os pequenos negócios e aprimorar a competitividade do ecossistema empreendedor do estado, promovendo suporte técnico e institucional alinhado às diretrizes nacionais de desenvolvimento econômico. Em 2023, o programa Sebrae Delas integrou esse conjunto de iniciativas, contribuindo para ampliar o atendimento às mulheres empreendedoras e sua participação

ativa no mercado. O relatório aponta que foram investidos R\$ 9,3 milhões em ações vinculadas ao programa Cliente em Foco, o que possibilitou o atendimento de 108.158 clientes, incluindo 17.748 pequenos negócios, com predominância de MEI entre as beneficiárias.

Além disso, o estado apresentou avanços relevantes no ambiente de negócios, como a redução do tempo médio de abertura de empresas para 14 horas, contribuindo para maior agilidade no processo de formalização e estímulo ao empreendedorismo local. As ações do Sebrae abrangeram todas as regionais do estado, com oferta de capacitações, consultorias, feiras e rodadas de negócios que geraram impacto real no faturamento e na competitividade dos empreendimentos apoiados. Dessa forma, a atuação do Sebrae Delas no Acre evidencia o fortalecimento do protagonismo feminino em um contexto marcado por desafios estruturais, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social da região (Sebrae AC, 2023).

No Amapá, o Sebrae desenvolveu um conjunto de iniciativas voltadas ao fortalecimento do empreendedorismo feminino, privilegiando a qualificação profissional, o incremento da autoconfiança e a ampliação de oportunidades de negócios para mulheres em diferentes fases da jornada empreendedora. Entre as principais ações realizadas pelo Sebrae Delas destacaram-se os cursos *Conexão Delas* e *Mulheres de Negócios Diamond*, que abordaram desde competências técnicas até o desenvolvimento das características comportamentais essenciais para a liderança empresarial.

Foram promovidas também oficinas direcionadas à gestão emocional, modelagem de negócios e aos desafios da maternidade empreendedora, além de palestras com foco em networking, gestão estratégica e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Soma-se a isso a realização do seminário *Mulheres Protagonistas* e de uma missão técnica voltada ao aprimoramento de habilidades e à conexão com novas oportunidades de mercado.

O Amapá também se destacou nacionalmente ao atuar como piloto do Projeto Força Mulher, inicialmente implementado nos municípios de Tartarugalzinho e Pedra Branca do Amapari. A iniciativa teve como prioridade apoiar mulheres em situação de vulnerabilidade econômica, oferecendo formação direcionada à geração de renda e ao fortalecimento de estratégias de subsistência, ampliando o impacto social do programa no estado (Sebrae AP, 2023).

Na Bahia, o Sebrae Delas consolidou sua atuação em 2023 como um projeto estratégico para o fortalecimento e qualificação de negócios liderados por mulheres. As ações foram desenvolvidas de forma contínua ao longo do ano, destacando o protagonismo feminino e ampliando o impacto do empreendedorismo como vetor de inclusão produtiva no estado. A programação teve início com o *Março Delas*, que promoveu 94 eventos e atendeu mais de 2.820 empresárias baianas, reforçando o alcance territorial do programa.

A atuação evoluiu com missões técnicas, caravanas de atendimento e feiras temáticas que acompanharam agendas institucionais relevantes, como *Julho das Pretas*, *Outubro Rosa* e *Novembro do Empreendedorismo Feminino*. A 4ª edição da *Feira das Pretas* consolidou-se como referência na promoção do afroempreendedorismo feminino, enquanto o *Prêmio Sebrae Mulher de Negócios* contou com 223 inscritas e 19 finalistas, evidenciando o incentivo ao reconhecimento e visibilidade de mulheres empreendedoras.

O relatório também aponta desafios relacionados à capilaridade das ações, principalmente devido à elevada demanda e às limitações de estrutura operacional, o que tem estimulado a ampliação das estratégias digitais e a busca por novas parcerias para abranger um número maior de mulheres em todas as regiões do estado (Sebrae BA, 2023).

No Ceará, a atuação do Sebrae Delas em 2023 esteve centrada na ampliação das condições de sucesso para negócios liderados por mulheres, por meio do fortalecimento de competências empreendedoras, estímulo à inovação e à inserção em mercados mais competitivos. O programa estruturou trilhas de desenvolvimento adaptadas aos diferentes estágios da jornada empresarial, contemplando desde a criação até a aceleração de novos negócios, o que contribuiu para atender de forma mais efetiva às características e desafios das empreendedoras cearenses.

A estratégia de capilaridade também foi reforçada com a oferta de formações presenciais e híbridas em cinco regionais do estado, aumentando a abrangência territorial das ações. Entre os destaques do ano estiveram o Congresso Internacional *Conecte-se 2023* e o Seminário *Empreender Feminino*, ambos realizados em Fortaleza, que reuniram cerca de 500 mulheres e impulsionaram oportunidades de negócios, networking e processos de internacionalização.

Alinhado à visão de fortalecimento do protagonismo feminino no ecossistema empresarial global, o estado lançou o projeto *Elas Globais*, direcionado à seleção e

preparação de até 40 pequenas empresas lideradas por mulheres, com previsão de uma missão internacional em 2024. A iniciativa reforça o compromisso do Sebrae com a competitividade e a expansão de negócios femininos para além do cenário nacional, consolidando o Ceará como um polo de referência na promoção do empreendedorismo feminino de alta performance (Sebrae CE, 2023).

No Espírito Santo, o Sebrae Delas prosseguiu em 2023 com ações voltadas ao fortalecimento das competências de mulheres empreendedoras, priorizando atividades de qualificação e iniciativas de visibilidade para negócios femininos. A atuação esteve concentrada em eventos especiais e na execução do *Prêmio Sebrae Mulher de Negócios*, favorecendo o reconhecimento de trajetórias inspiradoras e o aprimoramento da gestão empresarial das participantes.

Entre os resultados destacados no relatório, constam 188 empreendedoras inscritas no *UP Digital Delas*; a realização de 13 eventos alusivos ao Dia da Mulher em diferentes regionais; 1.512 acessos à trilha de Empreendedorismo Feminino e 3.286 downloads de e-books com conteúdos voltados ao fortalecimento de negócios; além de 157 inscrições e 92 avaliações dentro do prêmio, que registrou 9 mulheres reconhecidas pela excelência de suas iniciativas e contou com a atuação voluntária de 39 avaliadoras.

As ações alcançaram mulheres em 57% dos municípios capixabas, indicando ampliação da capilaridade e impacto do programa no estado. Um avanço adicional foi a oferta de devolutivas às candidatas classificadas na etapa estadual do prêmio, proporcionando orientações estratégicas para aperfeiçoamento de seus negócios e potencial aumento de competitividade, o que demonstra evolução qualitativa na forma como o programa tem apoiado as empreendedoras locais (Sebrae ES, 2023).

Em Goiás, o Sebrae Delas fortaleceu em 2023 o atendimento direcionado a mulheres empreendedoras, oferecendo trilhas formativas voltadas à criação e à competitividade de negócios liderados por mulheres. Nesse período, o programa registrou aproximadamente 1.340 atendimentos e alcançou 342 CNPJs distintos, demonstrando crescente engajamento e adesão das empreendedoras goianas às iniciativas de qualificação e orientação empresarial.

Entre as ações desenvolvidas destacaram-se eventos como a celebração do Dia da Mulher, o lançamento da 3ª edição do *Perfil da Empreendedora*, o *Grandes Inspirações Delas*, o *Seminário Salário de Gênero* — este realizado em parceria com a BPW,

organização global de representação feminina – e a palestra *Empreendedorismo Feminino – Desafios e Oportunidades*, em colaboração com o Banco do Brasil, além de iniciativas com o coletivo Mulheres GO.

Com o objetivo de potencializar o impacto das trilhas de desenvolvimento, o programa implementou o *Projeto Autoconexão*, em parceria com o Instituto Suassuna, e a *Jornada Efeito Furacão*, aplicada em quatro turmas exclusivas para mulheres e voltada à mudança de mentalidade com base em tendências apontadas pelo Fórum Econômico Mundial. Outra ação relevante foi a realização do *Prêmio Sebrae Mulher de Negócios*, que registrou 276 inscritas, das quais 231 foram validadas – aumento de 145% em relação ao ano anterior – resultando em duas finalistas nacionais, incluindo uma das premiadas como 2º lugar na categoria Pequenos Negócios, o que reforça o potencial competitivo das empreendedoras apoiadas no estado (Sebrae GO, 2024).

O Sebrae Delas, originalmente criado em Mato Grosso do Sul e atualmente implementado em todo o país, consolidou-se em 2023 como uma iniciativa estratégica voltada ao fortalecimento de mulheres que desejam empreender ou já estão à frente de negócios. O programa busca ampliar a competitividade empresarial, apoiar o desenvolvimento de competências de gestão e estimular a autonomia financeira das participantes. O relatório aponta que, no estado, o público feminino representa um segmento relevante do ecossistema empreendedor, composto por 34,4% das empresas, das quais 84% são conduzidas apenas por uma mulher. Além disso, 29% das empreendedoras possuem ensino superior e 56% são responsáveis pelo sustento do domicílio, evidenciando o papel central das mulheres na dinâmica econômica local.

Em 2024, o programa registrou recorde histórico de participação, com 3.270 inscrições nas jornadas do Sebrae Delas e cerca de mil mulheres atendidas por meio de ações formativas, consultorias e iniciativas de articulação de mercado. A execução foi apoiada por parcerias com instituições como Ministério Público, Subsecretaria de Políticas Públicas para Mulheres, Secretaria de Assistência Social, UFMS, BPW, instituições financeiras e prefeituras vinculadas ao programa Cidade Empreendedora, contribuindo para ampliar o alcance e a capilaridade das ações.

Os resultados demonstram superação das metas físicas e financeiras, com 94,5% de satisfação entre as participantes e impactos positivos diretamente percebidos em 66% dos negócios acompanhados – incluindo evolução da renda familiar, ampliação da formação

educacional, fortalecimento das competências empreendedoras, melhorias na formalização e na presença digital. O estado também esteve representado no Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, com 98 histórias inscritas, nove finalistas estaduais e reconhecimento em todas as categorias: Pequenos Negócios, MEI e Produtora Rural.

Além dos indicadores quantitativos, o relatório destaca características marcantes das empreendedoras atendidas, como liderança colaborativa, propósito social, resiliência, visão sistêmica e atuação em rede, elementos que reforçam o papel transformador do programa no desenvolvimento de negócios liderados por mulheres e no fortalecimento socioeconômico do estado (Sebrae MS, 2024).

No Pará, o Sebrae Delas foi implementado em 2023 com o propósito de estimular o desenvolvimento de competências empreendedoras entre mulheres e promover conexões capazes de impulsionar o posicionamento e o crescimento de seus negócios. A atuação foi estruturada com foco no fortalecimento técnico e socioemocional das participantes, aliada à oferta de conteúdo estratégico, experiências de mercado e espaços de networking que ampliaram oportunidades de geração de renda.

Durante o ano, foram organizados 109 eventos distribuídos em 36 municípios, atendendo 5.303 mulheres – sendo 2.438 pessoas físicas e 2.865 empresárias formalizadas – o que evidencia a ampla capilaridade do programa no estado. Entre as iniciativas de maior impacto esteve o *Prêmio Sebrae Mulher de Negócios*, que registrou 143 inscrições oriundas de 38 cidades, configurando a maior participação da Região Norte. Como resultado, nove empreendedoras foram premiadas em nível estadual, incluindo a vencedora nacional da categoria Produtora Rural, reforçando o protagonismo feminino no ecossistema empreendedor paraense e o papel estratégico do Sebrae Delas na promoção de negócios liderados por mulheres (Sebrae PA, 2024).

Em Pernambuco, o Sebrae Delas organizou em 2023 um conjunto de ações voltadas ao fortalecimento do empreendedorismo feminino, reconhecendo os desafios estruturais que dificultam a trajetória das mulheres no mercado de trabalho. A estratégia estadual priorizou a ampliação do alcance territorial e a promoção de iniciativas com forte potencial de impacto econômico e social, especialmente entre mulheres em situação de vulnerabilidade.

Entre os marcos do ano esteve o macroevento *Sebrae Delas*, responsável por integrar e qualificar a coordenação das atividades no estado, bem como a expansão da

marca para o interior, impulsionada pela participação no evento MUDE, realizado em Caruaru, com efeitos diretos sobre a dinamização do empreendedorismo feminino no agreste. Outro destaque foi o crescimento expressivo das inscrições no *Prêmio Sebrae Mulher de Negócios*, o que evidencia maior engajamento e visibilidade das empreendedoras pernambucanas.

No campo da inclusão produtiva, a oficina *Sonhar & Bordar – Carnaval o Ano Todo* superou as metas estabelecidas, ao atender 160 mulheres – acima da previsão de 100 participantes – gerando oportunidades concretas de geração de renda. O programa também se expandiu na Região Metropolitana do Recife com ações em quatro cidades e desenvolveu iniciativas de cunho social, como a parceria com o Tribunal de Justiça de Pernambuco e a Colônia Penal Feminina de Abreu e Lima, ofertando capacitação a 75 mulheres privadas de liberdade, como forma de promover reinserção social e autonomia econômica pós-pena.

Os resultados demonstram que o Sebrae Delas, além de contribuir para o desenvolvimento empresarial, tem desempenhado um papel fundamental na promoção de justiça social e democratização do empreendedorismo no estado (Sebrae PE, 2024).

Em Santa Catarina, o ano de 2023 representou um marco para o Sebrae Delas – Mulher de Negócios, com o registro de 50.360 atendimentos, número que ultrapassa a soma dos três primeiros anos do programa no estado. Esse crescimento expressivo evidencia não apenas a ampliação do alcance territorial, mas também a consolidação de metodologias que dialogam com diferentes perfis de empreendedoras.

A atuação foi estruturada em três eixos estratégicos – *Influência, Impacto e Transformação* – que orientaram ações voltadas à disseminação de conhecimento, ao fortalecimento de competências empresariais e à criação de oportunidades de participação ativa no ecossistema de negócios. Nesse contexto, ganharam destaque o ciclo de palestras *Encontro entre Elas*, em sua terceira edição, e os eventos *Conexão entre Elas*, que ampliaram a construção de redes de relacionamento e a troca de experiências entre mulheres de diferentes segmentos econômicos.

O eixo Transformação, por sua vez, englobou Jornadas Sebrae Delas segmentadas, como *Empreender para Elas*, *Inovação entre Elas*, *Agro com Elas* e *Cidade por Elas*, além de trilhas online e workshops presenciais voltados ao aprimoramento técnico e socioemocional. Essa abordagem contribuiu para fortalecer negócios liderados por

mulheres em todas as regiões do estado, promovendo avanços na sustentabilidade empresarial e na autonomia empreendedora (Sebrae SC, 2024).

Em Sergipe, o Sebrae Delas reforçou, em 2023, sua contribuição para a transformação social e econômica das mulheres empreendedoras, com ações voltadas ao desenvolvimento de competências e ao fortalecimento de negócios femininos em diferentes territórios do estado. Um dos principais focos foi o eixo de inclusão produtiva, que beneficiou 570 mulheres, impulsionando a geração de renda e a consolidação de iniciativas empreendedoras locais.

A integração do programa com o *Cidade Empreendedora* ampliou o alcance das estratégias do Sebrae, fortalecendo a atuação municipal e possibilitando que soluções fossem direcionadas a realidades específicas de cada comunidade. O relatório destaca o Sebrae Delas como parte do conjunto de projetos que materializam o compromisso institucional com um ambiente de negócios mais inclusivo, reforçando seu papel como política de apoio estruturada ao empreendedorismo feminino em Sergipe (Sebrae SE, 2024).

Em São Paulo, o Sebrae Delas manteve em 2023 uma atuação consistente voltada ao fortalecimento do empreendedorismo feminino, ampliando ações que estimulam o desenvolvimento de competências empreendedoras e a autonomia financeira das mulheres. O programa promoveu iniciativas integradas que envolveram capacitações, redes de conexão, apoio emocional e aprimoramento de habilidades de gestão, contribuindo para elevar a autoconfiança e ampliar a participação das mulheres no ecossistema de negócios. Ao integrar o portfólio de ações estratégicas do Sebrae no estado, o Delas reforçou seu papel na geração de ocupação e renda, alinhado ao compromisso de estimular o protagonismo feminino e a construção de trajetórias empreendedoras mais sustentáveis (Sebrae SP, 2024).

Resumo dos resultados obtidos nos estados que apoiaram o programa Sebrae Delas no ano de 2023, apresenta-se na tabela 7.

Estado	Principais ações	Resultados
Acre (AC)	Projeto exclusivo Sebrae Delas integrado à estratégia estadual de competitividade.	Contribuição para atendimento de 108.158 clientes no estado, com 17.748 pequenos negócios atendidos, predominância de MEI e maior alcance territorial em 2023.

Estado	Principais ações	Resultados
Amapá (AP)	Cursos e oficinas (Conexão Delas, Mulheres de Negócios Diamond), palestras, seminário Mulheres Protagonistas e piloto do Projeto Força Mulher.	Qualificação, empoderamento e preparação para geração de renda de mulheres, incluindo aquelas em vulnerabilidade econômica.
Bahia (BA)	Março Delas com eventos em todo o estado; feiras, caravanas e ações em datas temáticas como Julho das Pretas e Outubro Rosa; Feira das Pretas.	2.820 Empresárias atendidas apenas no Março Delas; 223 Inscritas no PSMM; 19 Finalistas; fortalecimento do afroempreendedorismo e do protagonismo feminino
Ceará (CE)	Trilhas estruturadas para negócios em diferentes estágios; eventos internacionais como o Conecte-se; lançamento do Elas Globais.	Cerca de 500 empreendedoras mobilizadas em eventos estratégicos e ampliação do acesso a mercados e internacionalização.
Espírito Santo (ES)	UP Digital Delas; trilhas, eventos do Dia da Mulher e ações do PSMM.	188 Inscritas no UP Digital Delas; 1.512 Acessos à trilha; 3.286 Downloads; 157 Inscrições no PSMM; Alcance em 57% dos municípios.
Goiás (GO)	Trilhas estruturadas; projetos Autoconexão e Jornada Efeito Furacão; eventos e Prêmio Sebrae Mulher de Negócios.	1.340 Atendimentos; 342 CNPJs; 120 Participantes na Jornada; 276 Inscritas no Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, com 2 finalistas nacionais.
Mato Grosso do Sul (MS)	Jornadas Sebrae Delas, redes de parcerias institucionais, qualificação e consultorias.	3.270 Inscritas nas jornadas; 1.000 Mulheres atendidas; 94,5% Satisfação; 66% Transformação nos negócios.
Pará (PA)	Trilhas de qualificação, networking e Prêmio Sebrae Mulher de Negócios.	109 Eventos; 5.303 Mulheres atendidas; 143 Inscritas no PSMM com 9 finalistas, incluindo campeã nacional.
Pernambuco (PE)	Macroevento; expansão ao interior; oficinas e ações em municípios e no sistema prisional feminino.	Oficina Sonhar & Bordar beneficiou 160 mulheres; 75 Mulheres privadas de liberdade capacitadas; Dobro de inscritas no Prêmio Sebrae Mulher de Negócios.
Santa Catarina (SC)	Modelo por eixos estratégicos: Influência, Impacto e Transformação; Jornadas segmentadas e grandes eventos	50.360 Atendimentos (recorde histórico); maior capilaridade e fortalecimento da rede empreendedora feminina.
Sergipe (SE)	Inclusão produtiva integrada ao Cidade Empreendedora; ações de fortalecimento territorial.	570 Mulheres beneficiadas diretamente no estado.
São Paulo (SP)	Programação voltada à autonomia e fortalecimento do	Sem indicadores reportados em 2023 no relatório.

Estado	Principais ações	Resultados
	comportamento empreendedor feminino.	

Tabela 7 – Elaboração Própria, com base nos Relatórios de Gestão 2023.

O ano de 2023 marcou um período de expansão consistente e amadurecimento institucional do Sebrae Delas em todo o Brasil. A atuação do programa tornou-se mais integrada às estratégias de desenvolvimento regional e ao posicionamento nacional do Sistema Sebrae no fortalecimento do empreendedorismo feminino. Observa-se uma ampliação significativa da oferta de capacitações técnicas e socioemocionais, mentorias, jornadas formativas, oficinas e eventos que promoveram visibilidade, redes de relacionamento e oportunidades de mercado para mulheres em diferentes estágios da jornada empreendedora.

A articulação com parceiros públicos e privados fortaleceu a execução das ações e ampliou o alcance territorial, incluindo iniciativas voltadas à inclusão produtiva, à inovação, à internacionalização e ao estímulo da autonomia e geração de renda. Embora os avanços tenham ocorrido em ritmos distintos entre os estados, o conjunto dos resultados evidencia aumento de capilaridade, padronização metodológica e impacto socioeconômico crescente, com destaque para a expressiva participação feminina e conquistas de reconhecimento estadual e nacional.

Com isso, 2023 consolidou-se como um marco para o Sebrae Delas, posicionando o programa como estratégico dentro do Sistema Sebrae ao impulsionar o protagonismo das mulheres nos pequenos negócios e contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável no país. Síntese elaborada a partir dos Relatórios de Gestão do Sebrae (AC, 2023; AP, 2023; BA, 2023; CE, 2023; ES, 2023; GO, 2024; MS, 2024; PA, 2024; PE, 2024; SC, 2024; SE, 2024; SP, 2024).

4.5.2 Portugal – Continuidade das iniciativas e reforço das redes de apoio

Em 2023, os programas portugueses de apoio ao empreendedorismo feminino mantiveram a sua atuação, reforçando ações de capacitação, mentoria e networking que já vinham sendo desenvolvidas nos anos anteriores. Tal como nos anos anteriores, Portugal não dispõe de relatórios anuais sistematizados que permitam acompanhar a evolução quantitativa das iniciativas, pelo que a análise se baseia exclusivamente na documentação institucional disponibilizada pelas entidades responsáveis. Esta

característica não compromete a validade da análise, mas evidencia a descentralização e a heterogeneidade do ecossistema português, marcado por iniciativas independentes e com níveis distintos de visibilidade pública.

As principais organizações continuaram a promover atividades de formação, consultoria, mentoria e apoio técnico, preservando os seus objetivos estruturantes e contribuindo para o desenvolvimento de competências empreendedoras entre mulheres em diferentes fases da jornada empresarial. Embora a documentação institucional confirme a continuidade das ações, não foram identificadas alterações metodológicas, expansão territorial ou criação de novas iniciativas especificamente dedicadas ao empreendedorismo feminino. O ano de 2023 caracteriza-se, assim, pela manutenção das práticas existentes e por um reforço pontual das redes de apoio, sobretudo através de encontros, eventos e ações de sensibilização promovidos pelas entidades envolvidas.

A ausência de dados anuais sistematizados limita a possibilidade de avaliar a evolução quantitativa das iniciativas, mas reforça a perceção de que o ecossistema português permanece descentralizado e com reduzida articulação institucional. Ainda assim, as iniciativas existentes continuam a desempenhar um papel relevante na capacitação das empreendedoras, contribuindo para a criação de espaços de aprendizagem, partilha e fortalecimento das redes de contacto.

Em contraste, o Brasil avançou para uma atuação mais estruturada e mensurável em 2023, com o Sebrae Delas a alcançar um novo patamar de capilaridade e impacto, apoiado por relatórios estaduais detalhados que permitem acompanhar a evolução anual do programa. A expansão territorial, a diversificação das metodologias e o fortalecimento das parcerias consolidaram o Delas como uma iniciativa estratégica dentro do Sistema Sebrae, com resultados amplamente documentados e indicadores que demonstram crescimento consistente no apoio às mulheres empreendedoras.

Assim, enquanto o Brasil apresentou avanços significativos em termos de escala, integração e monitorização, Portugal manteve um conjunto diversificado de programas que, embora menos sistematizados e sem padronização nacional, continuam a promover a capacitação e o fortalecimento das mulheres empreendedoras. A comparação entre os dois contextos evidencia diferenças estruturais importantes, mas também complementaridades que ajudam a compreender como distintas formas de organização podem contribuir para a promoção do empreendedorismo feminino.

4.6 Um ano de conquistas 2024

4.6.1 Brasil – Um ano de fortalecimento e resultados expressivos

O ano de 2024 representou um marco decisivo na trajetória de consolidação do Sebrae Delas como uma estratégia nacional voltada à promoção do empreendedorismo feminino. O programa expandiu suas entregas para todas as regiões do país, impactando mulheres em diferentes etapas de formalização, gestão e crescimento dos negócios. Os relatórios de gestão dos estados apontam avanços tanto na qualificação empreendedora quanto na ampliação de redes de contato, acesso a mercados, inovação e inclusão produtiva. Esses resultados reforçam o papel do Sebrae Delas como política estruturante do Sistema Sebrae, gerando transformação econômica, social e cultural ao fortalecer o protagonismo feminino na economia brasileira (Sebrae AC, 2025; Sebrae AL, 2025; Sebrae BA, 2025; Sebrae CE, 2025; Sebrae GO, 2025; Sebrae MA, 2025; Sebrae MS, 2025; Sebrae MT, 2025; Sebrae PA, 2025; Sebrae RO, 2025; Sebrae SC, 2025; Sebrae SP, 2025).

Em 2024, o Sebrae Delas no Acre alcançou resultados expressivos no apoio ao empreendedorismo feminino, com o atendimento de 442 empreendedoras que demonstraram avanços significativos em autoconfiança, gestão financeira, desenvolvimento empresarial e ampliação de redes de contato e parcerias. O ano também foi marcado pela participação de nove empresárias na missão Delas Summit, realizada em Florianópolis, incluindo vencedoras do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios 2024, no qual se destacou a conquista do segundo lugar por Vitória Bógea, primeira mulher trans inscrita na premiação. O relatório aponta que o programa contribuiu para a melhoria da satisfação das clientes pertencentes a grupos sub-representados – refletida em um NPS de 87,70% – e para o alcance de 85,38% de negócios liderados por pessoas desses grupos, superando amplamente a meta de 10%. Casos de empreendedoras como a Rainha das Empadas e Adriana Balica evidenciam a expansão da faturação e das oportunidades de mercado entre as participantes. Além disso, o programa beneficiou-se do crescimento do interesse social por diversidade e inclusão, estabelecendo parcerias estratégicas, como o Projeto de Empreendedorismo LGBTQIA+, que visa promover um ambiente de negócios mais acolhedor e plural no estado (Sebrae AC, 2025).

Em Alagoas, os dados do relatório de gestão indicam que as mulheres representam a maior parte do público atendido pelo Sebrae, respondendo por 62,9% dos clientes e

62,8% dos atendimentos realizados, o que evidencia o fortalecimento das iniciativas voltadas ao empreendedorismo feminino no estado. Entre essas ações, destaca-se o programa Sebrae Delas, que tem como objetivo incentivar e valorizar negócios liderados por mulheres por meio de capacitações, consultorias, mentorias, oficinas e eventos. O relatório de gestão anual, também pontua que o aumento de 137,8% na categoria Demais Despesas Operacionais em 2024 está relacionado, entre outros fatores, à necessidade de expansão das atividades vinculadas a projetos estratégicos, incluindo o Sebrae Delas e outras ações voltadas ao público feminino, reforçando a importância desse segmento nas políticas da instituição (Sebrae AL, 2025).

Na Bahia, o Sebrae Delas integrou as ações do Programa Plural na Bahia, fortalecendo a qualificação e a competitividade de negócios liderados por mulheres no estado. O relatório registra que o Programa Plural atendeu 4.699 empresas, sendo 82% (3.874) conduzidas por mulheres, e que, do total de atendimentos a negócios femininos no estado (223.943), 4.429 foram realizados diretamente pelas ações do Sebrae Delas nas Unidades Regionais. Entre os destaques, o Março Delas consolidou-se como parte do calendário do Empreendedorismo Feminino baiano, com a realização de 65 eventos e qualificação de 780 negócios liderados por mulheres. O relatório mostra também evidencia iniciativas inclusivas, como a Feira das Pretas, voltada para a qualificação empresarial e geração de negócios de empreendedoras negras, reforçando o compromisso do Sebrae Bahia com a promoção da diversidade no empreendedorismo (Sebrae BA, 2025).

No Ceará, o Sebrae Delas intensificou seu papel como programa de aceleração com foco em ampliar as oportunidades de sucesso de negócios liderados por mulheres. A atuação esteve centrada no desenvolvimento de competências empreendedoras, na oferta de ferramentas para fortalecimento da autoconfiança e no estímulo à criação de redes de apoio e parcerias comerciais.

Durante o exercício, foram estruturadas três trilhas de desenvolvimento – Quero Empreender, Sou Empreendedora e Jornada Efeito Furacão – ajustadas aos diferentes estágios da jornada empresarial. Ao todo, 50 turmas foram disponibilizadas, alcançando 1.080 mulheres de 42 municípios, com destaque para ações que promoveram liderança feminina no litoral oeste do estado.

Para ampliar visibilidade e articulação no ecossistema empreendedor, o programa promoveu eventos como Delas Day, Elas no Comando, Simplesmente Elas e o 3º Encontro Mulheres que Movimentam, que reuniu 600 empreendedoras em Sobral. Também foi concluído o projeto Elas Globais, com consultorias especializadas voltadas à internacionalização, levando 12 empresas a participar de missão empresarial em Portugal e do 3º Congresso Global de Mulheres de Negócios – Conecte-se 2024, reforçando o impacto económico do programa no estado (Sebrae CE, 2025).

No estado de Goiás, o Sebrae Delas integrou-se ao Programa Plural como uma ação estratégica dedicada ao fortalecimento do empreendedorismo feminino, com foco na qualificação em gestão avançada e no desenvolvimento de comportamentos empreendedores capazes de impulsionar transformações nos negócios e nos territórios onde essas mulheres atuam. Ao longo de 2024, o programa estruturou uma oferta ampliada de atendimentos e soluções voltadas à autonomia financeira das empreendedoras goianas, abrangendo desde conteúdos de iniciação ao empreendedorismo até jornadas específicas para negócios em fase de crescimento.

O ano foi marcado pela realização de grandes iniciativas, como o evento Delas Mulher de Negócios, que reuniu 2.839 participantes em três dias de programação intensa, e as Jornadas Efeito Furação, direcionadas a empreendedoras iniciantes e experientes. Também foram desenvolvidas ações com grupos organizados, além da participação ativa no Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, que registrou 118 inscrições válidas e teve uma representante goiana finalista na categoria Pequenos Negócios. As celebrações do Dia Mundial do Empreendedorismo Feminino, com uso da plataforma Motriz e conexões promovidas pela CASA DELAS, reforçaram o posicionamento do programa como motor de inclusão, diversidade e protagonismo das mulheres nos pequenos negócios do estado (Sebrae GO, 2025).

Em 2024 o Sebrae Delas no Maranhão consolidou-se como um movimento de grande impacto, promovendo ações de capacitação, visibilidade, inclusão e geração de negócios para mulheres empreendedoras, ampliando sua presença digital e cultural e fortalecendo redes de apoio em todo o estado. Foram realizadas 181 ações que envolveram 8.147 participantes, incluindo a participação em eventos de relevância nacional e internacional, como o WE Forum, o Future in Black e a Missão DELAS Summit em Florianópolis, que contou com 18 empresárias maranhenses.

O programa promoveu também o Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, que recebeu 179 inscrições, e organizou o Encontro Estadual Sebrae Delas, reunindo 2.380 participantes e visitantes, sendo 1.615 pessoas únicas, em uma programação de 16 horas técnicas com 64 palestrantes e mentores. O evento contou ainda com 41 empresas expositoras, gerando negócios diretos, 10 rodadas de negócios com 49 empresas participantes e 122 sessões de mentorias, além da mobilização de 360 caravaneiros de 63 municípios.

Na edição de 2024, o movimento realizou 74 ações, envolvendo mais de 1.000 empreendedores e somando 450 horas de programação. Entre os destaques esteve o projeto Sabores do Mará, que promoveu sete bebidas destiladas regionais em 15 restaurantes de São Luís. Houve também crescimento digital, com 3,5 mil novos seguidores no Instagram, e ampla repercussão na mídia, com mais de 300 coberturas que geraram impacto financeiro de R\$ 1.106.641,66.

O Sebrae Delas ainda promoveu eventos culturais e turísticos, como o Festival Criativo e Antirracista, roteiros turísticos temáticos e manifestações culturais como o Tambor de Crioula, recebendo reconhecimentos importantes, como o Prêmio Cazumbá de Turismo e o Golden Winner da WTM Latin America. Além disso, atuou diretamente na inclusão de grupos sub-representados, atendendo 253 empreendedores e criando a rede Sotaques da Gente, que já reúne 90 membros. Foram realizados workshops de ESG e consultorias regionais, incluindo a requalificação do Centro de Cerâmica de Itamatatuiua.

Assim, o Sebrae Delas em 2024 destacou-se como um programa que não apenas fortaleceu o empreendedorismo feminino, mas também ampliou a representatividade de mulheres em diferentes setores, gerando impacto econômico, social e cultural em todo o Maranhão (Sebrae MA, 2025).

No Mato Grosso do Sul o Sebrae direcionou suas ações do Programa Plural para públicos sub-representados, com foco especial em mulheres, tendo o Sebrae Delas como protagonista nas iniciativas voltadas ao empreendedorismo feminino. O programa foi estruturado em três jornadas — Essencial, Premium e Global — oferecendo capacitações, mentorias e suporte à gestão de negócios liderados por mulheres. As ações promoveram oportunidades de networking, rodadas de negócios e ampliação de mercado, incluindo a realização do Delas Day com mais de 1.600 participantes e a primeira Missão Internacional, que levou empreendedoras a Iquique, no Chile, fortalecendo a

internacionalização de negócios femininos. No total, 105 ações atenderam 5.643 mulheres no estado, resultando em aumento médio de 12,61% no faturamento das participantes e satisfação expressa por um NPS de 87,1 pontos. O programa também reforçou a geração de renda e a visibilidade de negócios femininos por meio de parcerias estratégicas, como o projeto Dona Della, e consolidou sua importância para a autonomia financeira e desenvolvimento econômico das mulheres sul-mato-grossenses (Sebrae MS, 2025).

Em 2024, o Sebrae Delas em Mato Grosso integrou o Programa Plural com o objetivo de ampliar o acesso de mulheres empreendedoras a conhecimentos, capacitações e redes de apoio em diferentes regiões do estado. As ações alcançaram 131.192 mulheres por meio de 440.465 atendimentos, reforçando o compromisso com o protagonismo feminino no empreendedorismo. Como destaque, uma missão técnica no Delas Summit, em Santa Catarina, possibilitou que empreendedoras conhecessem novas práticas de gestão, inovação e tecnologia aplicadas a negócios liderados por mulheres, ampliando sua visão estratégica e possibilidades de crescimento.

O programa também realizou eventos estruturantes que incentivaram o fortalecimento de redes e o desenvolvimento pessoal e profissional das participantes, como o Inteiras para Liderar, que mobilizou caravanas de diferentes cidades e promoveu trocas de experiências entre cerca de mil mulheres. O relatório enfatiza ainda a atuação do Sebrae Delas na promoção de inclusão produtiva e geração de renda, principalmente entre mulheres com maior vulnerabilidade social ou menor acesso a recursos, evidenciando impacto positivo na autonomia econômica das participantes. Apesar dos avanços, o documento aponta desafios contínuos, como ampliar o acesso ao crédito e fortalecer a mobilização nas áreas mais afastadas do estado (Sebrae MT, 2025).

O Programa Sebrae Delas, em seu segundo ano no Pará, focou no fortalecimento do empreendedorismo feminino ao atender mulheres empresárias, potenciais empreendedoras e aquelas em situação de vulnerabilidade social. As ações priorizaram o desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais, a ampliação do acesso ao mercado e a consolidação de redes de relacionamento entre participantes. O relatório aponta que o estado atingiu a maior cobertura de atendimento ao público-alvo entre as unidades da federação, estruturando suas entregas por meio de trilhas de capacitação, metodologias como o Efeito Furacão e iniciativas do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, destacando casos exitosos e alcance significativo na interiorização das ações.

Além disso, o programa obteve avanços expressivos na autonomia financeira das mulheres atendidas e na ativação de oportunidades de negócios. O documento evidencia resultados positivos em aumento de redes de contato, faturação e presença em eventos, bem como parcerias que ampliaram as entregas, incluindo iniciativas direcionadas para mulheres vítimas de violência e estratégias contínuas de inclusão produtiva. As ações do Sebrae Delas estiveram presentes nas 13 agências de negócios do estado, reforçando sua relevância territorial e sua contribuição para o fortalecimento do ecossistema empreendedor feminino no Pará (Sebrae PA, 2025).

O relatório demonstra que, em 2024, o Sebrae Delas assumiu papel relevante na promoção do empreendedorismo feminino em Rondônia, desenvolvendo iniciativas voltadas ao aperfeiçoamento das capacidades de gestão das empreendedoras, ampliação da rede de relacionamentos e incentivo a práticas inovadoras. As ações foram direcionadas a apoiar mulheres na estruturação, fortalecimento e expansão de seus negócios, com foco em autonomia econômica e maior competitividade no mercado local. Essa atuação integrou-se à estratégia institucional de desenvolvimento territorial, reforçando a presença do programa junto a grupos sub-representados e contribuindo para o avanço de políticas de inclusão produtiva no estado.

O relatório também evidencia resultados positivos relacionados à participação feminina no ecossistema empreendedor rondoniense. Entre os destaques institucionais, a meta de atendimento a negócios liderados por pessoas de grupos sub-representados — indicador diretamente associado ao Sebrae Delas — foi superada ao longo do ano, demonstrando o efeito das ações de apoio e qualificação implementadas. O documento reforça que o fortalecimento do empreendedorismo feminino se mantém como prioridade estratégica para o estado estimulando práticas que tragam maior acesso a oportunidades, geração de renda e sustentabilidade dos empreendimentos liderados por mulheres (Sebrae RO, 2025).

O Sebrae Delas manteve, em 2024, uma atuação estratégica em Santa Catarina voltada ao fortalecimento do protagonismo feminino nos negócios, estimulando a autonomia financeira das empreendedoras e o desenvolvimento de competências essenciais para gestão e crescimento empresarial. O programa focou em mulheres que já empreendem ou desejam iniciar sua trajetória no ambiente de negócios, reforçando a importância da inclusão produtiva e da ampliação de oportunidades no estado.

Entre as iniciativas de maior destaque esteve o Delas Summit, que alcançou ampla participação, reunindo mais de 4.500 mulheres de diferentes regiões catarinenses, além de mobilizar mais de 25 mil participantes online. O evento promoveu palestras, mentorias, consultorias e espaços para exposição de produtos, contribuindo para aumento de visibilidade, fortalecimento de redes e troca de experiências entre empreendedoras. O relatório também evidencia a ampliação da conectividade e articulação das mulheres por meio da APP Sebrae Delas – Rede de Negócios, que encerrou o ano com 1.590 usuárias cadastradas e a realização de 3.976 conexões, reforçando a criação de novas oportunidades de networking e mercado para negócios liderados por mulheres.

Esses resultados demonstram a contínua consolidação do Sebrae Delas como programa estruturante dentro do Sistema Sebrae em Santa Catarina, articulando formação, inovação, conexões e impacto social para gerar transformação econômica e ampliar a participação das mulheres no empreendedorismo estadual (Sebrae SC, 2025).

O Sebrae Delas em São Paulo continuou fortalecendo o empreendedorismo feminino em 2024, com foco em desenvolver competências essenciais para que as mulheres permaneçam ou ingressem no mundo dos negócios com mais autonomia e confiança. A atuação estadual reforçou o papel das empreendedoras na economia, estimulando o crescimento pessoal e profissional por meio de atividades direcionadas ao protagonismo feminino nos pequenos negócios.

Ao longo do ano, foram oferecidas ações que integraram capacitação, orientação especializada e estímulo à criação de redes de apoio entre mulheres, dando visibilidade a iniciativas conduzidas por elas em diferentes setores. O programa esteve presente em agendas voltadas ao desenvolvimento territorial, inclusão produtiva e fortalecimento da liderança feminina. A marca Sebrae Delas também apareceu associada a políticas de apoio a cidades e regiões prioritárias, contribuindo para oportunidades de geração de renda e qualificação contínua.

As ações envolveram desde empreendedoras em estágio inicial até gestoras de empresas já estabelecidas, com disseminação de conteúdos práticos de gestão, inovação e posicionamento de mercado. A iniciativa reafirmou sua relevância dentro do portfólio do Sebrae/SP, ao buscar caminhos para que as mulheres conquistem maior segurança e estabilidade econômica — seja pela abertura de novos negócios, ampliação da formalização ou crescimento sustentável das empresas já existentes (Sebrae SP, 2025).

Resumo dos resultados obtidos nos estados que apoiaram o programa Sebrae Delas no ano de 2024, apresenta-se na tabela 8.

Estado	Principais ações	Resultados
Acre (AC)	Missão Delas Summit; ações de qualificação e desenvolvimento empreendedor; parcerias voltadas à diversidade e inclusão.	442 Mulheres atendidas; aumento de confiança e gestão; NPS 87,7%; 85,38% Dos negócios atendidos liderados por grupos sub-representados.
Alagoas (AL)	Expansão do Sebrae Delas para atendimento ao público feminino com capacitações, consultorias e eventos.	Mulheres representam 62,9% do público atendido; aumento de orçamento para ampliar ações femininas.
Bahia (BA)	Março Delas; qualificações regionais; ações de inclusão como Feira das Pretas.	4.429 Atendimentos dentro do Delas; 65 eventos do Março Delas; 780 Negócios liderados por mulheres qualificados.
Ceará (CE)	Três trilhas de aceleração; eventos de networking e liderança; internacionalização pelo Elas Globais.	50 Turmas; 1.080 Mulheres atendidas; 600 Participantes em Sobral; 12 empresas em missão empresarial a Portugal.
Goiás (GO)	Delas Mulher de Negócios; Jornadas Efeito Furacão; participação no PSMN; ações digitais com a CASA DELAS.	2.839 Participantes em grande evento; 118 inscritas no prêmio; finalista nacional; expansão de redes de contato.
Maranhão (MA)	Capacitações, eventos culturais e visibilidade; Encontro Estadual Delas; Missão Delas Summit.	181 Ações; 8.147 Participantes; 179 Inscritas no prêmio; 2.380 no encontro estadual; forte impacto econômico e cultural.
Mato Grosso do Sul (MS)	Jornadas Essencial, Premium e Global; eventos de negócios e missão internacional; parcerias com inclusão social.	105 Ações; 5.643 Mulheres atendidas; média de +12,61% no Faturação; NPS 87,1.
Mato Grosso (MT)	Ações de formação e inclusão produtiva; Inteiras para Liderar; missão técnica ao Delas Summit.	131.192 Mulheres alcançadas; 440.465 atendimentos; fortalecimento de redes e oportunidades econômicas.
Pará (PA)	Trilhas de capacitação; fortalecimento da inclusão produtiva; interligação com o PSMN.	Maior cobertura do público-alvo entre os estados; ampliação de redes e mercado; atuação nas 13 agências do estado.

Estado	Principais ações	Resultados
Rondônia (RO)	Capacitações de gestão e inovação; fortalecimento de redes locais.	Meta de negócios liderados por grupos sub-representados superada; reforço à autonomia económica.
Santa Catarina (SC)	Delas Summit; fortalecimento digital com APP Sebrae Delas.	Mais de 4.500 participantes presenciais; +25 Mil online; 1.590 Usuárias cadastradas; 3.976 conexões geradas.
São Paulo (SP)	Capacitação e orientação; ações de inclusão produtiva; fortalecimento da participação feminina na economia.	Ampliação da qualificação e da autonomia económica das mulheres no estado.

Tabela 8 – Elaboração Própria, com base nos Relatórios de Gestão 2024.

De forma geral, os resultados observados em 2024 evidenciam que o Sebrae Delas fortaleceu seu papel estratégico como programa de abrangência nacional, impulsionando melhoria de faturação, incremento da confiança empreendedora, aumento da formalização e maior competitividade dos negócios liderados por mulheres. A atuação do programa também reforçou o compromisso com a equidade de género ao promover inclusão produtiva de mulheres em territórios e contextos de maior vulnerabilidade, além de incentivar a inovação, a articulação em rede e a visibilidade de lideranças femininas. Com isso, 2024 consolida-se como um ano de conquistas expressivas, estabelecendo bases sólidas para a continuidade da expansão e dos impactos do programa nos próximos anos. Síntese elaborada a partir dos Relatórios de Gestão do Sebrae: (Sebrae AC, 2025; Sebrae AL, 2025; Sebrae BA, 2025; Sebrae CE, 2025; Sebrae GO, 2025; Sebrae MA, 2025; Sebrae MS, 2025; Sebrae MT, 2025; Sebrae PA, 2025; Sebrae RO, 2025; Sebrae SC, 2025; Sebrae SP, 2025).

4.6.2 Portugal – Manutenção das iniciativas e ausência de evolução estrutural

Em 2024, as iniciativas portuguesas de apoio ao empreendedorismo feminino mantiveram-se ativas, preservando a lógica descentralizada e a diversidade de formatos que têm caracterizado o ecossistema nacional ao longo dos últimos anos. Tal como observado anteriormente, Portugal não dispõe de relatórios anuais sistematizados que permitam acompanhar a evolução quantitativa das ações, pelo que a análise se baseia exclusivamente na documentação institucional disponibilizada pelas entidades responsáveis. Esta característica não compromete a validade da investigação, mas evidencia a heterogeneidade e a ausência de padronização nacional no acompanhamento das iniciativas.

As principais organizações continuaram a promover ações de formação, mentoria, consultoria e apoio técnico, assegurando a continuidade das atividades estruturantes dirigidas às mulheres empreendedoras. Embora a documentação institucional confirme a manutenção das iniciativas, não foram identificadas alterações metodológicas, expansão territorial ou criação de novos programas especificamente dedicados ao empreendedorismo feminino. O ano de 2024 caracteriza-se, assim, pela estabilidade das práticas existentes e pelo reforço pontual das redes de apoio, sobretudo através de encontros, eventos e ações de sensibilização promovidos pelas entidades envolvidas.

A ausência de dados anuais sistematizados limita a possibilidade de mensurar a evolução das iniciativas, mas reforça a perceção de que o ecossistema português permanece descentralizado e com reduzida articulação institucional. Ainda assim, as ações desenvolvidas continuam a desempenhar um papel relevante na capacitação das empreendedoras, contribuindo para a criação de oportunidades, o fortalecimento das redes de contacto e a promoção da inclusão produtiva.

Em contraste, o Brasil apresentou em 2024 um nível elevado de consolidação institucional, com o Sebrae Delas integrado às estratégias nacionais do Sistema Sebrae e apoiado por relatórios estaduais detalhados que documentam metas, resultados e impacto económico e social. A presença em todos os estados, a diversidade de metodologias e a articulação com o Programa Plural reforçaram o papel do Delas como uma iniciativa de grande escala, com capacidade de promover inclusão produtiva, inovação e fortalecimento das redes de apoio.

A comparação entre os dois países evidencia modelos organizacionais distintos: no Brasil, um programa nacional estruturado, com métricas claras e impacto mensurável; em Portugal, iniciativas locais que preservam a sua relevância social, mas operam com menor padronização e menor capacidade de monitorização. Em 2024, ambos os contextos reafirmaram o compromisso com a promoção da autonomia económica das mulheres, embora por caminhos diferentes – um sustentado por políticas públicas consolidadas e outro baseado em iniciativas institucionais descentralizadas.

4.7 Síntese dos resultados: Brasil x Portugal 2019 – 2024

A análise comparativa realizada entre 2019 e 2024 evidencia trajetórias distintas no desenvolvimento das iniciativas de apoio ao empreendedorismo feminino no Brasil e em

Portugal. No Brasil, o Sebrae Delas evoluiu de um projeto-piloto para um programa nacional consolidado, caracterizado por metodologias estruturadas, expansão territorial contínua, diversidade de formatos formativos e forte articulação institucional. A existência de relatórios anuais detalhados permitiu acompanhar a evolução do programa, identificar resultados mensuráveis e observar o fortalecimento progressivo das redes de apoio, sobretudo entre mulheres em situação de vulnerabilidade. Ao longo do período analisado, o Delas demonstrou capacidade de adaptação, inovação e integração dentro do Sistema Sebrae, consolidando-se como uma política pública robusta e de grande escala.

Em Portugal, o panorama revelou-se distinto. O ecossistema manteve-se descentralizado, composto por iniciativas independentes e com níveis variados de visibilidade pública. Embora programas como o FAME, AMEP, MINA, BORA Mulheres e Women Entrepreneurs da Universidade Católica de Lisboa, tenham preservado a sua relevância social e continuado a oferecer formação, mentoria e apoio técnico, não foram identificadas mudanças estruturais significativas ao longo dos seis anos analisados. A ausência de relatórios anuais sistematizados limita a monitorização da evolução das iniciativas e reforça a percepção de estagnação, marcada pela manutenção das práticas existentes e pela falta de expansão territorial, inovação metodológica ou articulação nacional.

Assim, enquanto o Brasil apresentou um percurso de crescimento contínuo, sustentado por políticas públicas integradas e mecanismos de monitorização consistentes, Portugal seguiu um caminho de estabilidade, com iniciativas relevantes, mas sem evolução estrutural. A comparação entre os dois contextos evidencia diferenças profundas na escala, na organização e na capacidade de resposta institucional. No entanto, também revela complementaridades importantes: o modelo brasileiro demonstra o impacto de uma política nacional articulada, enquanto o caso português destaca a importância de iniciativas locais que, apesar da sua fragmentação, continuam a desempenhar um papel significativo na capacitação e no fortalecimento das mulheres empreendedoras.

CONCLUSÃO

5 Conclusão e recomendações

5.1 Síntese dos resultados

O trabalho desenvolvido procurou analisar comparativamente o empreendedorismo feminino no Brasil e em Portugal, evidenciando que, apesar de amplamente reconhecido como um elemento estratégico para o desenvolvimento económico e social, ele permanece condicionado por barreiras estruturais que limitam o seu pleno potencial. A análise realizada mostra que ambos os países enfrentam desafios semelhantes, mas adotam respostas institucionais distintas, revelando abordagens que podem ser mutuamente enriquecedoras.

A análise documental realizada entre 2019 e 2024 permitiu observar que o Brasil e Portugal apresentam trajetórias significativamente distintas no que diz respeito à estruturação de programas voltados ao empreendedorismo feminino. No Brasil, o Sebrae Delas evoluiu de um projeto-piloto para uma política pública consolidada, com metodologias estruturadas, indicadores mensuráveis e forte articulação institucional. Os relatórios de gestão analisados evidenciam avanços progressivos em capilaridade, qualificação empreendedora, inclusão produtiva, fortalecimento de redes e impacto económico, demonstrando a capacidade do programa de responder a diferentes perfis de mulheres e realidades territoriais.

Em contraste, o panorama português caracteriza-se por iniciativas descentralizadas, com níveis distintos de continuidade, documentação e alcance territorial. Embora programas como o FAME, AMEP, MINA, BORA Mulheres e Women Entrepreneurs da Universidade Católica de Lisboa desempenhem papéis relevantes, a análise evidencia que estas iniciativas se mantiveram estáveis ao longo dos anos, mas sem evolução estrutural significativa. A ausência de relatórios anuais sistematizados limita a monitorização da evolução das ações e reforça a perceção de estagnação, ainda que o impacto social das iniciativas permaneça relevante.

A comparação entre os dois países demonstra que, embora enfrentem desafios semelhantes – como dificuldades de acesso a financiamento, estereótipos de género, sobrecarga familiar e fragilidade das redes de apoio —, as respostas institucionais diferem substancialmente. O Brasil apresenta um modelo nacional robusto, com capacidade de monitorização e adaptação contínua, enquanto Portugal opera com iniciativas

fragmentadas que, apesar de relevantes, carecem de integração e de mecanismos de avaliação sistemática.

5.2 Recomendações para Portugal

Os resultados obtidos permitem identificar um conjunto de recomendações que podem contribuir para o fortalecimento do ecossistema de apoio ao empreendedorismo feminino em Portugal. A análise comparativa evidencia que o país poderia beneficiar-se da criação de uma estratégia nacional integrada, capaz de articular iniciativas atualmente dispersas e de promover maior coerência entre programas, entidades e políticas públicas. Esta integração permitiria superar a fragmentação observada e criar uma visão comum para o desenvolvimento do empreendedorismo feminino no país.

A adoção de metodologias padronizadas e de indicadores de monitorização, à semelhança do modelo brasileiro, constitui outra recomendação relevante. A existência de métricas claras e comparáveis facilitaria o acompanhamento da evolução das ações, a avaliação do impacto das intervenções e o reforço da transparência institucional. Nesse sentido, a produção de relatórios anuais sistematizados surge como uma medida essencial para consolidar dados, orientar decisões estratégicas e ampliar a visibilidade das iniciativas.

Outro ponto importante refere-se ao fortalecimento das redes de mentoria e de apoio interinstitucional. A articulação entre governo, academia, setor privado e organizações da sociedade civil pode ampliar o alcance das ações e promover a sustentabilidade dos negócios liderados por mulheres. A criação de redes mais robustas e colaborativas contribuiria para reduzir o isolamento das empreendedoras e facilitar o acesso a oportunidades de formação, financiamento e parcerias.

Por fim, destaca-se a necessidade de ampliar o acesso a financiamento sensível ao género, bem como de promover programas de capacitação contínua que integrem competências técnicas, digitais e socioemocionais. Estas medidas são fundamentais para assegurar que as empreendedoras disponham das condições necessárias para desenvolver os seus projetos com autonomia, segurança e impacto, contribuindo para um ecossistema mais inclusivo, sustentável e competitivo.

5.3 Limitações do estudo e perspectivas futuras

A investigação apresenta limitações inerentes ao método documental adotado, sobretudo no contexto português, onde a ausência de relatórios anuais sistematizados e de dados consolidados restringiu a profundidade da análise longitudinal. A falta de documentação contínua dificultou a comparação direta entre iniciativas e limitou a possibilidade de avaliar a evolução dos programas ao longo do tempo. Esta lacuna evidencia a necessidade de maior transparência e de mecanismos de monitorização mais robustos por parte das instituições responsáveis pelos programas de apoio ao empreendedorismo feminino.

Outra limitação relevante diz respeito à impossibilidade de captar, através da análise documental, as perceções, experiências e desafios vividos pelas próprias empreendedoras. Embora os documentos analisados permitam compreender a estrutura e os objetivos dos programas, não fornecem informações detalhadas sobre o impacto subjetivo das iniciativas, nem sobre a forma como as mulheres avaliam a eficácia das ações de capacitação, mentoria ou apoio financeiro.

Tendo em conta estas limitações, estudos futuros poderão beneficiar da utilização de metodologias complementares, como entrevistas semiestruturadas, grupos focais ou observação direta de atividades formativas. A integração de abordagens quantitativas, capazes de medir impacto económico, evolução de competências e sustentabilidade dos negócios, também poderá enriquecer a compreensão sobre a eficácia dos programas. Além disso, investigações comparativas envolvendo outros países europeus ou latino-americanos poderão ampliar o debate e oferecer novas perspetivas sobre políticas públicas sensíveis ao género.

5.4 Considerações finais

As evidências reunidas ao longo deste estudo reforçam que o empreendedorismo feminino, apesar de amplamente reconhecido como um motor de desenvolvimento económico e social, continua condicionado por barreiras estruturais que limitam o seu pleno potencial. A comparação entre Brasil e Portugal demonstra que, embora enfrentem desafios semelhantes, os dois países adotam respostas institucionais distintas, revelando abordagens que podem ser mutuamente enriquecedoras.

O caso brasileiro destaca-se pela existência de um programa nacional consolidado, com metodologias padronizadas, indicadores de monitorização e forte articulação institucional, o que contribui para a ampliação do impacto e da sustentabilidade das ações.

Já o contexto português caracteriza-se por iniciativas relevantes, mas marcadas por continuidade e ausência de evolução estrutural ao longo do período analisado. A fragmentação institucional, a falta de padronização e a inexistência de relatórios anuais sistematizados limitam a capacidade de monitorização e reduzem o potencial de expansão das iniciativas.

Ao identificar boas práticas e lacunas nos dois contextos, este estudo sublinha a importância de políticas públicas consistentes, redes de apoio sólidas e estratégias de capacitação contínua para que as mulheres possam empreender com autonomia, segurança e impacto. A reflexão desenvolvida ao longo da investigação contribui para o debate sobre equidade de género, inclusão produtiva e desenvolvimento sustentável, oferecendo elementos concretos para o aperfeiçoamento das iniciativas portuguesas e para a construção de um ecossistema empresarial mais equitativo e favorável ao protagonismo feminino.

REFERÊNCIAS DE LITERATURA

6 Referências Bibliográficas

- Al-Qahtani, M., Zguir, M. F., Ari, I., & Koç, M. (2022). Female entrepreneurship for sustainable economy and development – Challenges, drivers, and suggested policies for resource-rich countries. *Sustainability*, 14(20), 13412. <https://doi.org/10.3390/su142013412>
- Bandeira, P. B., Amorim, M. V., & Oliveira, M. Z. (2020). Empreendedorismo feminino: Estudo comparativo entre homens e mulheres sobre motivações para empreender. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 20(3), 1105-1113. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.19694>
- Bastida, M. (2021). *Women's entrepreneurship and self-employment, including aspects of gendered corporate social responsibility* (PE 694.301). European Parliament, Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs, Directorate-General for Internal Policies.
- Bernardino, S., Freitas Santos, J., & Cardoso, C. (2018). Empreender no feminino em Portugal: Motivações e obstáculos. *European Journal of Applied Business Management*, 4(1), 101-117.
- Böhm, S., Carrington, M., Cornelius, N., de Bruin, B., Greenwood, M., Hassan, L. M., Jain, T., Karam, C., Kourula, A., Romani, L., Riaz, S., & Shaw, D. (2022). Ethics at the centre of global and local challenges: Thoughts on the future of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 180(3), 835-861. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05239-2>
- Bowen, G. A. (2009). *Document analysis as a qualitative research method*. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Brasil, F. G., & Capella, A. C. N. (2017). Translating ideas into action: Brazilian studies of the role of the policy entrepreneur in the public policy process. *Policy and society*, 36(4), 504-522.
- Brush, C. G., de Bruin, A., & Welter, F. (2009). Gender-aware frameworks for women's entrepreneurship research. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8-24. <https://doi.org/10.1108/17566260910942318>
- Cineglaglia, M. N., Miranda, M. G., Friede, R., & Cavalcanti, M. T. (2021). Desafios do empreendedorismo feminino no Brasil na atualidade. *Revista Lex Cult*, 5(3), 59-76. <https://doi.org/10.30749/2594-8261.v5n3p59-76>
- Coffman, C. D., Sunny, S. A., & Cottle, G. W. (2025). Measuring necessity entrepreneurship: Challenges and implications. In *Necessity Entrepreneurship: Getting Beyond the Binary* (pp. 193-210). Emerald Publishing Limited.
- Cressy, R. (1992). The theory of the opportunistic entrepreneur. *Small Business Economics*, 4(4), 267-271.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications

- de Moraes Santos, N., Cottone, P. F., Antloga, C., Hochdorn, A., Carvalho, A. M., & Barbosa, M. A. (2022). Female entrepreneurship in Brazil: how scientific literature shapes the sociocultural construction of gender inequalities. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-10.
- Dinis, A., & Helms, M. (2000). Women and entrepreneurship: A case study of Portugal. *Journal of International Business & Entrepreneurship*, 8(2), 65-88.
- Eurochambres, & UN Women. (2025). *Women entrepreneurs survey 2025: Unveiling insights from women entrepreneurs*. Eurochambres.
- Fairlie, R. W., & Fossen, F. M. (2019). *Defining opportunity versus necessity entrepreneurship: Two components of business creation*. NBER – National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 26377. <https://doi.org/10.3386/w26377>
- Flick, U. (2018). *Designing qualitative research (2nd ed.)*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781529622737>
- Gallo Garcia, C. (2025). “Dona de Si”: Women’s Empowerment as Affective Economies in Corporate-Sponsored Entrepreneurship Training. *Socius*, 11, 23780231251324988.
- García, M. C. D., & Welter, F. (2013). Gender identities and practices: Interpreting women entrepreneurs’ narratives. *International Small Business Journal*, 31(4), 384-404.
- Giannella, V. A., Manzi, C., Donato, S., & Li, J. (2025). Women Entrepreneurship of Necessity: A Literature Review for the Analysis of Push and Pull Factors. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 35(5), e70166.
- Góis, A. M., Pires, A., & Ramos, M. (2023). Women entrepreneurs in Algarve: A case study. *International Journal of Applied Management*, 5(2), 22-35
- Gomes, S., Moraes Lopes, J., Oliveira, J., Oliveira, M., Santos, T., & Sousa, M. (2021). The impact of gender on entrepreneurial intention in a peripheral region of Europe: A multigroup analysis. *Social Sciences*, 10(11), 415.
- Greene, P. G., & Brush, C. G. (2023). Exploring the gender gap in women's entrepreneurship: a narrative policy analysis. In Colette Henry, Susan Coleman, and Kate Lewis (Eds.) *Women's Entrepreneurship Policy* (pp.14-39). <https://doi.org/10.4337/9781800374652.00010>
- Hossain, M. F., Misbauddin, S. M., Hossen, M. A., Noor Un Nabi, M., Sakib, M. N., Fahlevi, M., & Aziz, A. L. (2025). Women entrepreneurs for sustainable development: A systematic review of enablers and barriers in emerging economies. *Journal of the International Council for Small Business*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/26437015.2025.2538192>
- Huang, Y., Li, P., Chen, L., & Wang, J. (2023). Opportunity or necessity entrepreneurship? A study based on the national system of entrepreneurship. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100448.
- Kawai, N. (2023). Work-family conflict, entrepreneurial regret, and women entrepreneurs. *Journal of Business Venturing Insights*, 21, e00345.

- Komlósi, É., Bilicz, H., Tiszberger, M., Autio, E., Park, D., & Tian, S. (2025). *The global index of female entrepreneurship systems*. ADB – Asian Development Bank Economics, Working Paper Series No. 814. <https://doi.org/10.22617/WPS250427-2>
- Lima, J. B., Corrêa, V. M., Melo, R. P., & others. (2024). Female entrepreneurship in a developing context: Motivations, challenges and drivers to succeed in Brazil. *Brazilian Administration Review* 21(2). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2024220157>
- Liñán, F., Fernández-Serrano, J., & Romero, I. (2013). Necessity and opportunity entrepreneurship: The mediating effect of culture. *Revista de Economía Mundial*, (33).
- Locatelli, D. R. S., Mourão, P. J. R., & Silva, R. (2021). Lusophone entrepreneurship: Analysis of entrepreneurial behavioural characteristics in Brazilian and Portuguese universities. *Sustainability*, 13(8), 4568. <https://doi.org/10.3390/su13084568>
- Lopes, M. D. S. S., Marinho, J. E. M., de Souza Correia, A. M., & de Sá Souza, P. (2025). Empreendedorismo feminino no setor tecnológico: Desafios e estratégias para superação das barreiras de gênero. *Research, Society and Development*, 14(10), e117141049721-e117141049721.
- Machado, H. P. V. (2025). Entrepreneurship and gender: An appreciation of studies in Brazil. *Gender, Work and Organization*, 32(3), 1307-1328. <https://doi.org/10.1111/gwao.13208>
- Marques, M. D. S. (2025). Os condicionantes do empreendedorismo feminino nas áreas rurais brasileiras. *Revista Brasileira de Estudos Rurais e Urbanos*, 14(1), 45-68.
- Martins, I., Nunez, M. A., Perez, J. P., & Villanueva, E. (2024). Scrutinizing informal female entrepreneurship: a systematic review and research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2024-0165>
- Mastercard. (2022, March). *The Mastercard Index of Women Entrepreneurs 2022*. Mastercard Incorporated.
- Ranganai Matenda, Frank, and F. & Mabutho Sibanda, M. (2024) "The influence of entrepreneurship on economic growth in BRICS economies." *Economic research-Ekonomska istraživanja* 36(3).
- Minniti, M., & Naudé, W. (2010). What do we know about the patterns and determinants of female entrepreneurship across countries? *European Journal of Development Research*, 22(3), 277-293. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2010.17>
- Nassif, V. M. J., Hashimoto, M., Borges, C., Falce, J., & Lima, E. (2020). Influência das ameaças de gênero e comportamento de superação na satisfação de empreendedoras. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(3), 416-437. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i3.540>
- Oliveira, A. & Rua, O. (2018). From intention to entrepreneurial action: Assessing the impact of the barriers on the creation of new organizations. *RAUSP Management Journal*, 53(4), 507-534.

- Oliveira, A.; Gomes, I.; Martins, J.; Pinto, P. (2025a). *Desigualdade de género no empreendedorismo: evidências em Portugal 2023*.
- Oliveira, A.; Ricardo, S. & Rodrigues, C. (2019). Apoio institucional ao Processo Empreendedor ou Marketing de Empreendedorismo. In Carolina Rodrigues; Mário Negas; Miguel Magalhães; Paulo Morais; Fernando Moreira; Cristina Sousa; Shital Jayantilal; Fátima Lobão & Orlando Rua (Eds.). *Atas da 9ª Conferência Ibérica de Empreendedorismo*, ID 353. ISBN: 978-989-97513-8-5.
- Oliveira, R. T. S., Veloso, Y. I. F., Freitas, V., & Freitas de Paula, V. A. (2025b). Women Entrepreneurs in the Informal Economy: Challenges and Motivations for Entering the Informal Market. *Gender, Work & Organization*. 1-12.
<https://doi.org/10.1111/gwao.70070>
- Rana, M. Q., Lee, A., Rodrigues Bezerra, J. F., & Villas Boas, G. H. (2024). Empowerment and sustainability: Investigating barriers to women's transition from higher education to empowerment in Brazil. *Societies*, 14(11), 234.
<https://doi.org/10.3390/soc14110234>
- Rani, R., & Kumar, N. (2025). Do entrepreneurial activities decrease income inequality and boost human development? Evidence from BRICS economies. *Global Business Review*, 26(2), 450-467.
- Raza, A., Yousafzai, S., & Saeed, S. (2024). Breaking barriers and bridging gaps: The influence of entrepreneurship policies on women's entry into entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(7), 1779-1810
- Rizvi, S. A. A., Qureshi, M. A., & Ansari, J. (2024). Exploring the role of women entrepreneurial startups in shaping a sustainable future. *Discover Sustainability*, 5(1), 264. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00482-1>
- Rodrigues, G. P., & Ciscato, C. D. S. (2025). Educational support to improve female entrepreneurship: A case study amidst social inequalities. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 14, e2519.
- Sajjad, M. (2020). Worldwide role of women entrepreneurs in economic development: Evidence from 77 countries. *Asian-Pacific Journal of Business Administration*, 14(2).
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781529682571>
- Setini, M., Yasa, N. N. K., Supartha, I. W. G., Giantari, I. G. A. K., & Rajiani, I. (2020). The passway of women entrepreneurship: Starting from social capital with open innovation, through to knowledge sharing and innovative performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(2), 25.
<https://doi.org/10.3390/joitmc6020025>
- Tahir, M., & Burki, U. (2023). Entrepreneurship and economic growth: Evidence from the emerging BRICS economies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100088.
- Uebbing, L., Wehner, M. C., Aránega, A. Y., & Guaita Martínez, J. M. (2025). Make it or leave it? – An exploration of post-foundation dynamics among female

entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(52).
<https://doi.org/10.1007/s11365-024-01065-2>

Woodside, A. G., Megehee, C. M., Isaksson, L., & Ferguson, G. (2020). Consequences of national cultures and motivations on entrepreneurship, innovation, ethical behavior, and quality-of-life. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(1), 40-60.

Yang, L. & Liu, H. (2024). Research on the relationship between work-family management strategies and business performance among female entrepreneurs. *IOSR Journal of Business and Management*, 26(8), 37-50.

7 Referências Webgráficas

- Associação das Mulheres Empresárias em Portugal. (2023, 26 de janeiro). *Associação das Mulheres Empresárias em Portugal – Association of Women Entrepreneurs in Portugal*. WEGate. Retirado em 25 de setembro de 2025, de <https://www.wegate.eu/amep-associacao-das-mulheres-empresarias-em-portugal-association-of-women-entrepreneurs-in-portugal-portugal/>
- Associação das Mulheres Empresárias em Portugal. (s.d.). *Associação das Mulheres Empresárias em Portugal – História e princípios*. AMEP. Retirado em 25 de setembro de 2025, de <https://amep.pt/historia/>
- Bora Mulheres. (s.d.). *BORA Mulheres: Capacitação para empreendedoras*. Retirado em 05 de outubro de 2025, de <https://boramulheres.pt/>
- Business and Professional Women Brasil. (2025.). *BPW Brasil*. Retirado em 25 de setembro de 2025, de <https://www.bpwbrasil.org/>
- European Institute for Gender Equality. (2024). *Gender Equality Index 2024: Sustaining momentum on a fragile path*. Retirado em 26 de setembro de 2025, de <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024/PT>
- Fórum IGEN. (2019). *BORA Mulheres – Programa de formação e empreendedorismo feminino*. Retirado em 30 de setembro de 2025, de <https://forumigen.cite.gov.pt/portfolio/2543/>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2022). *Women's entrepreneurship 2021/2022: From crisis to opportunity*. Retirado em 27 de setembro de 2025, de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-202122-womens-entrepreneurship-report-from-crisis-to-opportunity>
- Governo Federal do Brasil. (2024). *Relatório diagnóstico – Estratégia Elas Empreendem*. Retirado em 27 de setembro de 2025, de https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/elas-empreendem/relatorio-anual-de-atividades/relatorio_anual_de_atividades-elas_empreendem.pdf
- Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal (s.d.). *Programa FAME – Formação Avançada para Mulheres Empreendedoras*. Retirado em 28 de setembro de 2025, de <https://ifdep.pt/fame.html>
- Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal. (n.d.). *Wall of Fame*. Retirado em 30 de setembro de 2025, de <https://www.ifdep.pt/wall-of-fame.html>
- Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. (2024, 21 de fevereiro). *Parceria entre MEMP e Rede Mulher Empreendedora vai capacitar 17 mil mulheres*. Retirado em 05 de outubro de 2025, de <https://www.gov.br/memp/pt-br/assuntos/noticias/parceria-entre-memp-e-rede-mulher-empreendedora-vai-capacitar-17-mil-mulheres>
- Organisation for Economic Co-operation and Development & European Commission. (2023). *The missing entrepreneurs 2023: Policies for inclusive entrepreneurship and self-employment*. OECD Publishing. Retirado em 12 de outubro de 2025, de <https://doi.org/10.1787/230efc78-en>

- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Entrepreneurship policies through a gender lens*. OECD Publishing. Retirado em 10 de outubro de 2025, de <https://doi.org/10.1787/71c8f9c9-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (s.d.). *Women in inclusive entrepreneurship*. Retirado em 05 de outubro de 2025, de <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/inclusive-entrepreneurship/women-in-inclusive-entrepreneurship.html>
- Reduniqu. (2023, 13 de novembro). *Apoios ao empreendedorismo feminino em Portugal*. Retirado em 05 de outubro de 2025, de <https://www.reduniqu.pt/blog/apoios-ao-empreendedorismo-feminino-em-portugal/>
- Sebrae. (2019). O projeto Sebrae Delas – *Mulher de negócios: Apresentação institucional*. Retirado em 05 de novembro de 2025, de https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8e26d74cd4bb44ecbcd0ab39d47a43ac/%24File/30635.pdf
- Sebrae. (2021). *Sebrae Delas: Mulher de negócios*. Retirado em 05 de novembro de 2025, de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/Sebraeaz/Sebrae-delas-mulher-de-negocios,b1a7b16268bda610VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- Sebrae. (2022). *Regulamento do programa Sebrae Delas – Ciclo 2022*. Retirado em 15 de novembro de 2025, de <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MS/Mulheres%20de%20Neg%C3%B3cios/Edital%20Sebrae%20Delas%202022.pdf>
- Sebrae. (n.d.). *Empreendedorismo feminino*. Retirado em 20 de novembro de 2025, de <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/empreendedorismofeminino/>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020). *Relatório de gestão: Exercício 2019 — Mato Grosso do Sul*. Retirado em 30 de novembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020). *Relatório de gestão: Exercício 2019 — Rondônia*. Retirado em 30 de novembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2021). *Relatório de gestão: Exercício 2020 — Bahia*. Retirado em 30 de novembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2021). *Relatório de gestão: Exercício 2020 — Ceará*. Retirado em 30 de novembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2021). *Relatório anual de gestão: Exercício 2020 — Distrito Federal*. Retirado em 30 de novembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2021). *Relatório de gestão: Exercício 2020 — Mato Grosso do Sul*. Retirado em 30 de novembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2021). *Relatório de gestão: Exercício 2020 — Rondônia*. Retirado em 30 de novembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2021). *Relatório de gestão: Exercício 2020 — Santa Catarina*. Retirado em 30 de novembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *Relatório de gestão: Exercício 2021 — Alagoas*. Retirado em 30 de novembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *Relatório de gestão: Exercício 2021 — Amapá*. Retirado em 30 de novembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *Relatório de gestão: Exercício 2021 — Bahia*. Retirado em 03 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *Relatório de gestão: Exercício 2021 — Minas Gerais*. Retirado em 03 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *Relatório de gestão: Exercício 2021 — Pernambuco*. Retirado em 03 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *Relatório de gestão: Exercício 2021 — Paraná*. Retirado em 03 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *Relatório de gestão: Exercício 2021 — Rondônia*. Retirado em 03 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *Relatório de gestão: Exercício 2021 — Santa Catarina*. Retirado em 03 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *Relatório de gestão: Exercício 2022 — Amapá*. Retirado em 03 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *Relatório de gestão: Exercício 2022 — Mato Grosso do Sul*. Retirado em 03 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *Relatório de gestão: Exercício 2022 — Pernambuco*. https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *Relatório de gestão: Exercício 2022 — Roraima*. Retirado em 03 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *Relatório de gestão: Exercício 2022 — Santa Catarina*. Retirado em 04 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023). *Relatório de gestão: Exercício 2022 — Bahia*. Retirado em 03 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023). *Relatório de gestão: Exercício 2022 — Distrito Federal*. Retirado em 03 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023). *Relatório de gestão: Exercício 2022 — Minas Gerais*. Retirado em 03 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023). *Relatório de gestão: Exercício 2022 — Pará*. Retirado em 03 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023). *Relatório de gestão: Exercício 2022 — Paraíba*. Retirado em 03 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023). *Relatório de gestão: Exercício 2023 — Acre*. Retirado em 03 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023). *Relatório de gestão: Exercício 2023 — Amapá*. Retirado em 03 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023). *Relatório de gestão: Exercício 2023 — Bahia*. Retirado em 03 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023). *Relatório de gestão: Exercício 2023 — Ceará*. Retirado em 04 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2024). *Relatório de gestão: Exercício 2023 — Goiás*. Retirado em 04 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2024). *Relatório de gestão: Exercício 2023 — Mato Grosso do Sul*. Retirado em 04 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2024). *Relatório de gestão: Exercício 2023 — Pará*. Retirado em 04 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2024). *Relatório de gestão: Exercício 2023 — Pernambuco*. Retirado em 04 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas

- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2024). *Relatório de gestão: Exercício 2023 — Santa Catarina*. Retirado em 04 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2024). *Relatório de gestão: Exercício 2023 — Sergipe*. Retirado em 04 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2024). *Relatório de gestão: Exercício 2023 — São Paulo*. Retirado em 04 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2025). *Relatório de gestão: Exercício 2024 — Acre*. Retirado em 04 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2025). *Relatório de gestão: Exercício 2024 — Alagoas*. Retirado em 05 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2025). *Relatório de gestão: Exercício 2024 — Bahia*. Retirado em 05 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2025). *Relatório de gestão: Exercício 2024 — Ceará*. Retirado em 05 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2025). *Relatório de gestão: Exercício 2024 — Goiás*. Retirado em 05 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2025). *Relatório de gestão: Exercício 2024 — Maranhão*. Retirado em 05 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2025). *Relatório de gestão: Exercício 2024 — Mato Grosso*. Retirado em 05 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2025). *Relatório de gestão: Exercício 2024 — Pará*. Retirado em 05 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2025). *Relatório de gestão: Exercício 2024 — Rondônia*. Retirado em 05 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2025). *Relatório de gestão: Exercício 2024 — Santa Catarina*. Retirado em 05 de dezembro de 2025, de https://transparencia.sebrae.com.br/Sebrae-unidade/prestacao_contas
- United Nations Development Programme. (2024, August). *Overview of women's entrepreneurship in Brazil*. Retirado em 10 de dezembro de 2025, de

https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-09/overview_of_womens_entrepreneurship_in_brazil_v6_regular.pdf

Universidade Católica Portuguesa. (2019). *Women Entrepreneurs @ Católica Lisbon – Consultoria para mulheres empreendedoras*. Retirado em 10 de dezembro de 2025, de <https://eco.sapo.pt/2019/07/25/catolica-oferece-consultoria-a-mulheres-empreendedoras/>

Universidade Católica Portuguesa. (2022). *Women Entrepreneurs @ Católica Lisbon: Apoio ao empreendedorismo feminino*. Retirado em 10 de dezembro de 2025, de <https://www.ucp.pt/pt-pt/noticias/women-entrepreneurscatolica-lisbon>

Women Entrepreneurs Finance Initiative. (2025). *Supporting women entrepreneurs in developing countries: What works? Evidence paper*. World Bank Group. Retirado em 10 de outubro de 2025, de <https://www.we-fi.org/evidence-paper/>

APÊNDICES

8 Apêndice I – Linha do tempo comparativa Brasil-Portugal (2019 – 2024)

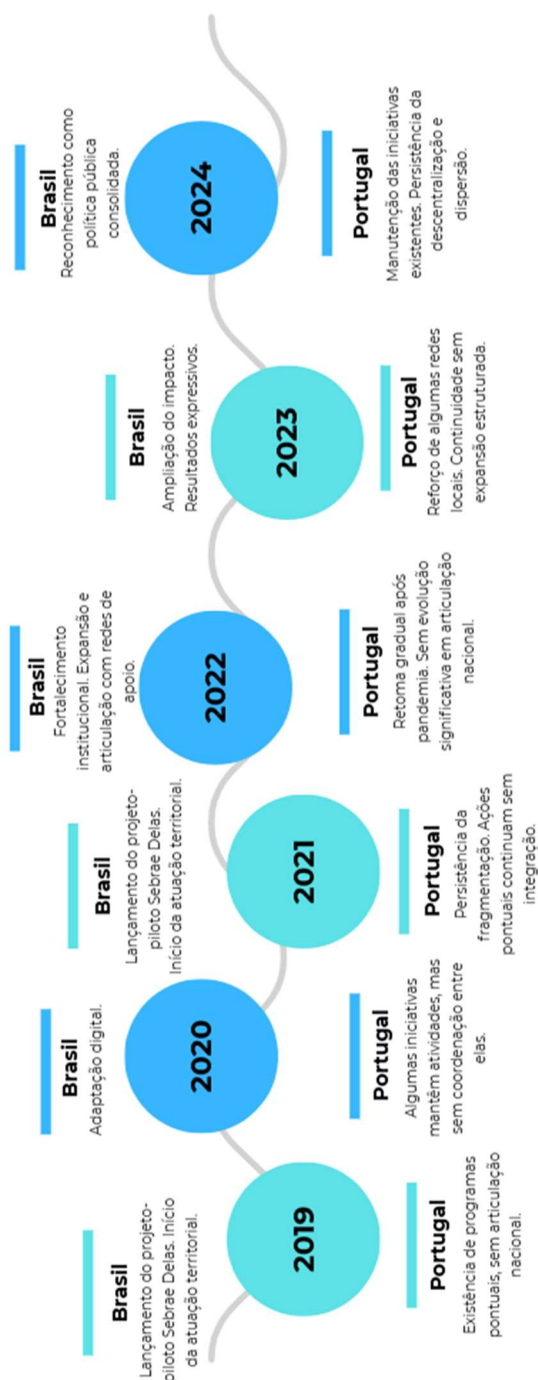


Figura 3 – Elaboração própria: Fluxograma do processo metodológico