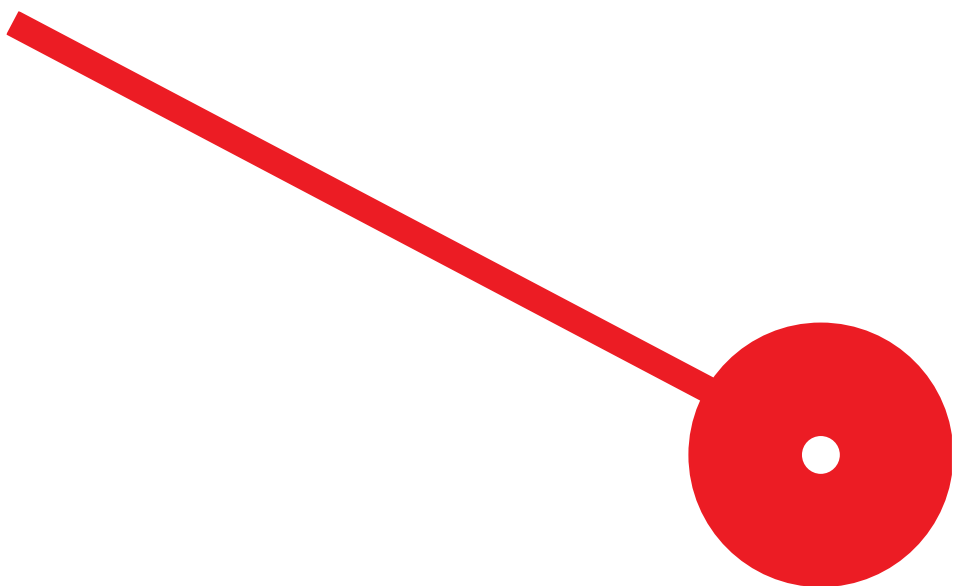




Uma análise narrativa sobre como mulheres artistas empreendem com sustentabilidade em Portugal

Jéssica Filipa Martins Moreira

06/2026





MESTRADO

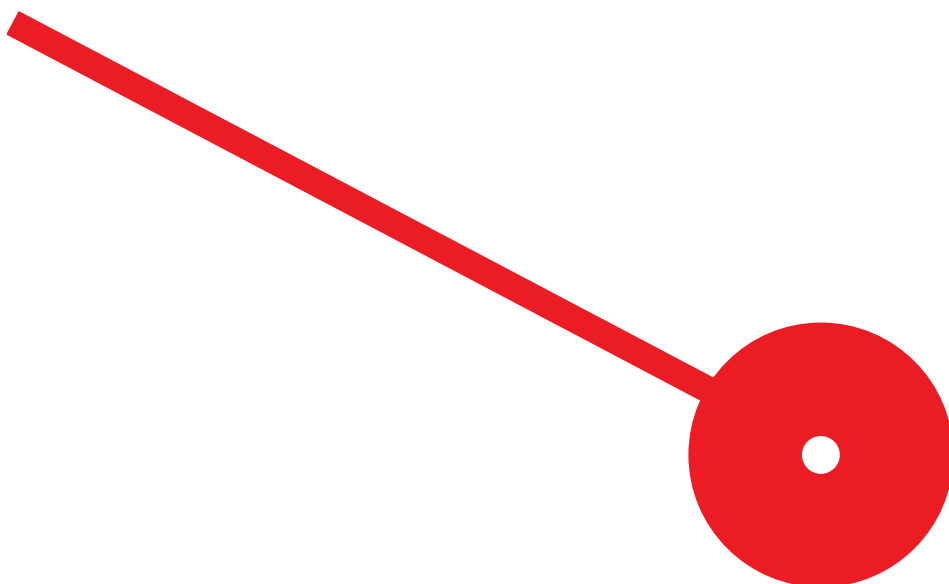
Gestão das Organizações – Ramo Gestão de Empresas

Uma análise narrativa sobre como mulheres artistas empreendem com sustentabilidade em Portugal

Jéssica Filipa Martins Moreira

Dissertação de Mestrado

**apresentada 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 de Professor Doutor António José Monteiro de
Oliveira**



Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor António Oliveira, expresso o meu profundo agradecimento por todo o acompanhamento, disponibilidade e apoio ao longo deste percurso. A sua orientação foi uma peça fundamental para que este trabalho se concretizasse.

À minha mãe, deixo um agradecimento muito especial. Por todo o trabalho que tantas vezes pode passar despercebido, mas que foi essencial para que eu pudesse chegar até aqui. O seu apoio constante e generoso foi uma das bases deste caminho.

Ao João, agradeço todo o apoio, paciência e presença constante durante este processo. Pelas horas de estudo, de trabalho, de incentivo e por ter sido um verdadeiro pilar nos momentos mais exigentes desta caminhada.

À Ticha, que me acompanhou desde o primeiro dia, agradeço a amizade, a força e a presença incondicional.

À D. Lurdes, agradeço por ter facilitado tudo o que estive ao seu alcance para que eu pudesse trabalhar e terminar este percurso com mais tranquilidade.

Por fim, agradeço a todo o meu grupo de amigos, que se fez presente, que trouxe leveza e que tornou esta jornada mais fácil.

A todos, o meu sincero agradecimento.

Como escreveu José Saramago, “o fim de uma viagem é apenas o começo de outra”.

Resumo:

Este estudo analisa o empreendedorismo feminino no setor artístico-cultural em Portugal, revelando a integração da sustentabilidade multidimensional nas suas estruturas de negócio. Através de uma abordagem qualitativa, analisaram-se as trajetórias narrativas de quatro artistas-empREENDEDORAS portuguesas. Os resultados sugerem que o sucesso assume uma natureza multidimensional, onde o propósito e as motivações intrínsecas superam as métricas financeiras convencionais como alicerces de resiliência. Perante a falha dos sistemas tradicionais em reconhecer o valor intangível, estas mulheres utilizam a legitimação moral para mitigar enviesamentos de género e barreiras no financiamento. Os dados apontam para que a predominância androcêntrica do ecossistema tenda a invisibilizar modelos híbridos relevantes para a regeneração territorial. Urge, por isso, implementar indicadores multidimensionais e princípios ESG (*Environmental, Social, and Governance*) que reconheçam o impacto real deste empreendedorismo sustentável.

Palavras-chave: Empreendedorismo feminino; Sustentabilidade multidimensional; Estudo qualitativo; Legitimidade moral.

Abstract:

This study analyzes female entrepreneurship in the artistic and cultural sector in Portugal, revealing how multidimensional sustainability is integrated into the business structures of women artist-entrepreneurs. Through a qualitative approach, the narrative trajectories of four Portuguese artist-entrepreneurs were analyzed. The results suggest that success takes on a multidimensional nature, where purpose and intrinsic motivations surpass conventional financial metrics as cornerstones of resilience. Faced with the failure of traditional systems to recognize intangible value, these women use moral legitimacy to mitigate gender biases and barriers to funding. The findings indicate that the androcentric predominance of the ecosystem tends to render hybrid models invisible, despite their relevance for territorial regeneration. Therefore, the study highlights the need to implement multidimensional indicators and ESG (Environmental, Social, and Governance) principles capable of recognizing the real impact of this sustainable entrepreneurship.

Keywords: Female entrepreneurship; Multidimensional sustainability; Qualitative study; Moral legitimacy.

Índice Geral

Capítulo - Introdução	1
Capítulo I – Revisão Bibliográfica.....	4
1 Empreendedorismo Feminino	5
1.1 Contexto Nas Indústrias Culturais E Criativas.....	10
1.2 Abordagem Híbrida	13
1.3 Imperativo Multidimensional.....	16
2 Barreiras Ao Empreendedorismo	17
2.1 Barreiras Estruturais	18
2.2 <i>Gatekeeping</i>	21
2.3 Barreiras Institucionais	22
2.4 Barreiras Discursivas	23
2.5 Política Pública e Métricas de Sucesso.....	25
3 Motivações e Sustentabilidade.....	26
3.1 Valores Centrais	26
3.2 Legitimidade	27
3.3 Empreendedorismo Sustentável	29
3.4 Autoeficácia Empreendedora Verde e Quadro de Competências	31
3.5 <i>Design Circular e Signaling</i>	32
3.6 Viabilidade e Sustentabilidade	34
3.7 Operacionalização da Sustentabilidade	35
4 Empreendedorismo Sustentável No Setor Das Artes.....	37
4.1 Sustentabilidade Cultural	38
4.2 Sustentabilidade Ambiental	40
4.3 Sustentabilidade Social	42
5 Lacunas de investigação	43
Capítulo II – Proposições e Objetivos de Investigação	45

Capítulo III – Metodologia de Investigação	48
6 Relação das Proposições	49
7 Instrumento de Recolha de Dados.....	50
8 Recolha De Dados	51
Capítulo IV – Análise e Discussão de Resultados	53
9 Entrevistas.....	54
9.1 Empreendedora 1.....	54
9.2 Empreendedora 2.....	55
9.3 Empreendedora 3.....	57
9.4 Empreendedora 4.....	58
10 Relação Com Proposições	59
Capítulo V – Conclusões.....	62
Referências bibliográficas.....	65
Webgrafia.....	78
Legislação e Relatórios Institucionais.....	78
Apêndices	81
Apêndice I – Mensagem Enviada Para As Empreendedoras.....	82
Apêndice II – Entrevista Empreendedora 1	83
Apêndice III – Entrevista Empreendedora 2.....	85
Apêndice IV – Entrevista Empreendedora 3	87
Apêndice V – Entrevista Empreendedora 4.....	89

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo dos 5M's. Fonte: Adaptado de Brush et al. (2009).	8
--	---

Lista de abreviaturas

PIB - Produto Interno Bruto

OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development*

ODS – Objetivo(s) de Desenvolvimento Sustentável

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

ESG - *Environmental, Social, and Governance*

CA - Conselhos de Administração

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

EIB - *European Investment Bank*

TBL - *Triple Bottom Line*

SEC - *Sustainable Entrepreneurship Competence*

O presente trabalho debruça-se sobre a realidade das mulheres artistas-empREENDEDORAS em Portugal, analisando a forma como estas protagonistas fundem a sustentabilidade multidimensional com a gestão das suas atividades. Num mercado ainda regido por parâmetros de avaliação marcadamente androcêntricos, torna-se imperativo escrutinar as estratégias de afirmação e legitimação que estas empreendedoras adotam para contornar as métricas tradicionais (Ahl, 2006; Henry et al., 2016; Lounsbury & Glynn, 2001). Através de uma lente qualitativa, este estudo discute as barreiras estruturais – com especial foco na escassez de capital e na subvalorização do impacto intangível – ao mesmo tempo que explora as janelas de oportunidade que emergem da articulação entre economia criativa, recursos culturais locais e regeneração dos territórios (Duxbury, 2021; UNCTAD, 2022).

Compreender a génese e a estrutura do empreendedorismo feminino no setor artístico-cultural – entendido de forma ampla, abrangendo práticas artísticas, culturais e criativas desenvolvidas por mulheres que transformam a criação artística em atividade empreendedora – é um passo fundamental para reconhecer como a criação cultural se transmuta em modelos de negócio viáveis e resilientes (Ahl & Marlow, 2021; Naguib & Barbar, 2025). Mais do que uma mera procura por visibilidade, estas empreendedoras necessitam de ecossistemas que validem o seu hibridismo operacional, onde a salvaguarda do património e a missão social se entrelaçam organicamente com a sustentabilidade económica.

Em Portugal, o setor das indústrias culturais e criativas tem-se destacado pela sua capacidade de resistência e diferenciação. É neste domínio que a liderança feminina revela o seu papel multiplicador, gerando valor que extravasa o lucro. Esta dinâmica caracteriza-se pela integração de lógicas de mercado com princípios de *design* circular e responsabilidade ética, respondendo às exigências de um público contemporâneo que privilegia a autenticidade e a consciência cultural (Bonfanti et al., 2024; GEPAC, 2025; Nunes & Barros, 2024; UNCTAD, 2022).

Para revelar estas realidades, a investigação mergulha nas trajetórias de vida das empreendedoras através de uma análise narrativa. Este caminho permite-nos explorar as suas motivações intrínsecas, assim como as redes de suporte que ancoram os seus projetos no terreno (Creswell & Creswell, 2023; Talukdar, 2024). Adicionalmente, o estudo avalia de que modo estas mulheres compensam as barreiras dos sistemas de medição convencionais através da construção de uma legitimação moral junto das suas

comunidades de influência (Bafera & Kleinert, 2023; Hechavarría et al., 2017; Lounsbury & Glynn, 2001; Suchman, 1995).

Em última análise, este trabalho ambiciona oferecer uma visão clarificadora sobre os desafios e as virtudes do empreendedorismo artístico no feminino, num momento histórico que reclama uma transição para lideranças mais regenerativas. Ao evidenciar como a sustentabilidade cultural e social dita a longevidade das organizações, este estudo reafirma a posição estratégica destas artistas no ecossistema empresarial português, sugerindo que o valor intangível constitui um ativo estratégico relevante na economia contemporânea (Bonfanti et al., 2024).

CAPÍTULO I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1 Empreendedorismo Feminino

Nesta dissertação, o empreendedorismo feminino é entendido como um fenómeno económico e social com impacto na diversificação dos modelos de negócio, na criação de emprego e na inovação orientada para a sustentabilidade (Akybayeva et al., 2024; Ascher, 2012; Jennings & Brush, 2013; OECD/European Union, 2019; Woetzel et al., 2015).

Jennings & Brush (2013) distinguem-no do empreendedorismo masculino e argumentam que o foco no género não é apenas sobre a mulher, mas sobre o processo de criação de valor em contextos sociais específicos. O estudo revela que a literatura principal sobre empreendedorismo falha ao ignorar as barreiras institucionais e socioculturais enfrentadas pelas mulheres, como a responsabilidade desproporcional pelo equilíbrio trabalho-família e a dificuldade em aceder a redes de poder e financiamento dominadas por homens (Jennings & Brush, 2013; Jennings & Tonoyan, 2022). Para além disso, serviu como um apelo à ação para que a pesquisa em empreendedorismo adotasse uma perspetiva mais heterogénea e consciente do género, reconhecendo que as motivações e as barreiras enfrentadas pelas mulheres, muitas vezes ligados à necessidade de flexibilidade ou à superação da discriminação, conduzem a modelos de negócios com um forte teor social desde a sua fundação (Jennings & Brush, 2013; Jennings & Tonoyan, 2022).

A existência destes modelos pode levar a um aumento da participação de mulheres na criação de empresas e valida a crescente importância do empreendedorismo feminino, que vai além de questões de justiça social e igualdade de género, embora estas permaneçam fundamentais (OECD/European Union, 2019; Ostry et al., 2018; Woetzel et al., 2015). Este torna-se, na verdade, uma estratégia para a competitividade das nações e para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) global (Ostry et al., 2018; Woetzel et al., 2015).

Woetzel et al. (2015) projetaram que o avanço da igualdade das mulheres, incluindo a sua plena participação no mundo dos negócios, poderia adicionar 12 a 28 biliões de dólares ao PIB global até 2025. Destacando que tal impacto é aproximadamente equivalente ao tamanho das economias chinesa e americana combinadas, enfatizando que investir em políticas de promoção do empreendedorismo feminino pode ser uma alavanca económica mais poderosa do que as tradicionais táticas de cortes fiscais ou atração de investimento

estrangeiro, demonstrando que a igualdade de género é, em si mesma, uma estratégia de crescimento económico (Woetzel et al., 2015).

Complementarmente, Abouzahr et al. (2018), concluíram que, se a lacuna de financiamento de género fosse eliminada, o PIB global poderia subir entre 2,5 biliões a 5 biliões de dólares, representando um aumento de 3% a 6%. Revelaram, também, uma disparidade impactante: em média, as *start-ups* fundadas por mulheres recebem significativamente menos capital de risco, mas geram receitas acumuladas 10% maiores em comparação com as fundadas por homens. Esta subvalorização, não só prejudica as empreendedoras individualmente, mas representa uma perda de eficiência económica e de inovação à escala global (Abouzahr et al., 2018).

Adicionalmente, o relatório *Women, Business and the Law 2024*, do World Bank (2024), reforça que o encerramento desta lacuna de género no empreendedorismo poderia aumentar o PIB mundial em mais de 20%, alertando que a desigualdade no acesso a direitos e estruturas legais ainda é um enorme travão ao crescimento. Introduziu novos indicadores, focando-se em barreiras legais relacionadas com a segurança, o cuidado infantil e a remuneração, revelando que, globalmente, as mulheres usufruem de apenas 64% dos direitos legais usufruídos pelos homens, o que limita intrinsecamente a sua capacidade de iniciar e expandir negócios de forma sustentável ao restringir o seu acesso a capital, propriedade e mobilidade profissional (World Bank, 2024).

Ainda neste contexto, a literatura tem defendido que a diversidade de género nas empresas e na liderança pode contribuir para a inovação, a qualidade da decisão e o desempenho organizacional, sobretudo quando associada a estilos de liderança mais transformacionais e colaborativos (Eagly et al., 2003; Martín-Ugedo & Minguez-Vera, 2014; Wang & Karia, 2024; Woetzel et al., 2015). Sendo, assim, um pilar central das políticas de inclusão da União Europeia e da Agenda 2030, o empreendedorismo feminino exige quadros políticos abrangentes e sustentáveis, alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em particular o ODS 5 – Igualdade de Género –, o ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico – e o ODS 10 – Redução das Desigualdades (OECD/European Union, 2019; World Bank, 2024). O empreendedorismo feminino, muitas vezes motivado pela necessidade de subsistência em economias em desenvolvimento, desempenha também um papel crucial no ODS 1 – Erradicação da Pobreza –, pois a autonomia financeira da mulher está diretamente ligada à segurança económica da família e da comunidade (OECD/European Union, 2019; World Bank,

2024; United Nations, 2015). A promoção ativa do empreendedorismo feminino é, portanto, reconhecida como uma alavanca relevante para o desenvolvimento económico sustentável e para a redução das desigualdades, funcionando como catalisador de uma transformação estrutural que beneficia toda a sociedade (Ostry et al., 2018; Woetzel et al., 2015; World Bank, 2024).

Para além do impacto económico direto e quantificável, a literatura em gestão e sociologia do empreendedorismo demonstra que as iniciativas lideradas por mulheres exibem características de gestão distintivas (Ahl, 2006; Jennings & Brush, 2013), sendo esta perspetiva reforçada pela literatura contemporânea sobre mulheres empreendedoras como agentes de criação de valor e mudança social (Rosca et al., 2020; Yousafzai et al., 2022).

Para melhor descrever a criação de negócios por parte das mulheres, Brush et al. (2009) contribuíram com o desenvolvimento do modelo dos 5M's (Figura 1), que conceptualiza o empreendedorismo feminino, não apenas como um processo linear de criação de negócios, mas como um fenómeno complexo, influenciado por fatores contextuais e de género. O fator *Motherhood*, reconhece explicitamente o papel das responsabilidades familiares e da economia do cuidado, que moldam as escolhas, o acesso a capital social e a definição de objetivos das empreendedoras, muitas vezes levando-as a optar por modelos de negócios com flexibilidade e forte componente social, precursores da sustentabilidade (Brush et al., 2009). Posteriormente, o modelo dos 5M's foi aprofundado e contextualizado em estudos sobre empreendedorismo feminino em economias em desenvolvimento. Ogundana et al. (2021) propõem um modelo de crescimento sensível ao género assente em seis dimensões – *money, management, market, motherhood, meso-environment* e *macro-environment* – demonstrando que o crescimento dos negócios liderados por mulheres depende não apenas dos recursos financeiros, de gestão e de mercado, mas também das responsabilidades familiares, das redes de apoio e das condições socioculturais e institucionais envolventes. Independentemente da sua formulação exata, o cerne do modelo reside no reconhecimento da interseção de fatores individuais, contextuais e de género (Brush et al., 2009; Ogundana et al., 2021).

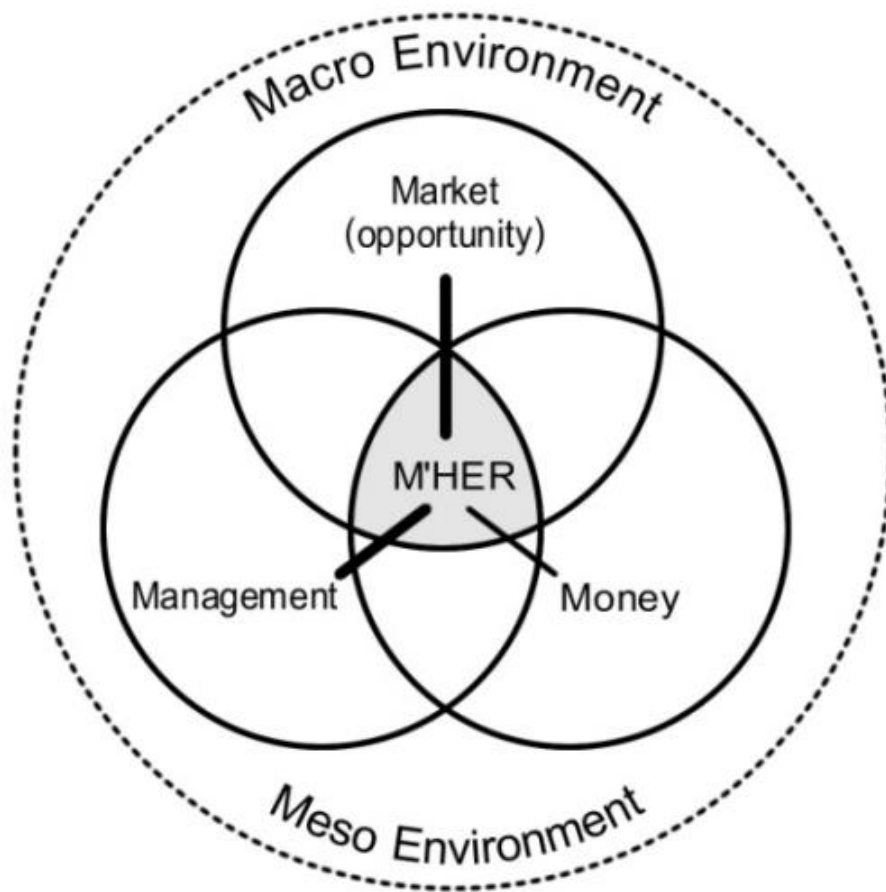


Figura 1. Modelo dos 5M's. Fonte: Adaptado de Brush et al. (2009).

Em relação aos fatores contextuais, estudos realizados em diversos contextos institucionais confirmam que a presença de mulheres em Conselhos de Administração (CA) e posições de liderança corporativa está associada a uma maior propensão para introduzir e priorizar políticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) – que se refere ao compromisso voluntário e ético de uma empresa para com a sociedade e o ambiente, para além das suas obrigações legais – bem como a uma maior atenção ao equilíbrio das exigências das múltiplas partes interessadas (*stakeholders*) (Byron & Post, 2016; Hyun et al., 2016; Nadeem et al., 2017). Esta relação é explicada pela Teoria dos Papéis Sociais, que sugere que as diferenças observadas entre mulheres e homens resultam, em parte, dos papéis sociais historicamente atribuídos a cada género, os quais moldam expectativas comportamentais associadas ao cuidado, à relação e à responsabilidade social (Eagly & Wood, 2012). Estas orientações, frequentemente associadas a estilos de liderança mais atentos à sustentabilidade, à monitorização ética e aos interesses dos *stakeholders*, ajudam a explicar a correlação positiva observada entre

a diversidade de género na liderança e o forte desempenho em RSE/ESG (*Environmental, Social, and Governance*) (Glass et al., 2016; Hyun et al., 2016; Nadeem et al., 2017).

Embora a literatura associe frequentemente a presença feminina na gestão a perfis de decisão mais prudentes em matéria de risco financeiro, essa prudência não deve ser confundida com falta de iniciativa empreendedora. Em contextos sustentáveis, esta orientação pode traduzir-se em decisões mais cuidadas, mas ainda assim inovadoras, sobretudo quando as capacidades de inovação e adaptação estão alinhadas com o propósito, o impacto positivo e a sustentabilidade da organização (Martín-Ugedo & Mínguez-Vera, 2014; Sánchez-García et al., 2024).

Esta correlação positiva entre a diversidade de género na liderança e o desempenho socioambiental tem sido validada em diferentes contextos institucionais, incluindo estudos em empresas norte-americanas, australianas e internacionais (Byron & Post, 2016; Glass et al., 2016; Nadeem et al., 2017). Glass et al. (2016) demonstraram que a presença de mulheres em posições de liderança, incluindo nos CA está associada a uma maior adoção de estratégias ambientais, sugerindo que a composição de género da liderança influencia as práticas de sustentabilidade empresarial. Assim como, encontraram evidências de que as mulheres trazem perspetivas mais amplas, maior controlo sobre as práticas éticas e uma maior capacidade de representar os interesses dos *stakeholders* não financeiros (Glass et al., 2016). Complementarmente, o estudo de Nadeem et al. (2017), focado em empresas cotadas australianas, e a meta-análise de Byron e Post (2016) confirmam uma relação positiva entre a diversidade de género no CA e práticas de sustentabilidade/desempenho social corporativo, sugerindo que esta associação se mantém em diferentes contextos institucionais. Até mesmo em regiões menos estudadas, como o Médio Oriente, Ibrahim e Hanefah (2016) encontraram evidência de que a diversidade nos CA, incluindo a presença feminina, está positivamente associada ao nível de divulgação de responsabilidade social corporativa em empresas cotadas na Jordânia. A literatura mais atual corrobora esta relação ao analisar o impacto das reformas de diversidade de género na região MENA, concluindo que a presença de mulheres nos CA continua a contribuir para a melhoria do desempenho ESG, mesmo em contextos de transição institucional (Antari et al., 2025). Esta evidência reforça a ideia de que a diversidade de género na liderança pode favorecer uma maior atenção aos interesses de *stakeholders* não financeiros e à adoção de práticas de sustentabilidade a longo prazo

(Byron & Post, 2016; Glass et al., 2016; Hyun et al., 2016; Ibrahim & Hanefah, 2016; Nadeem et al., 2017).

Esta abordagem promove modelos de criação de valor que transcendem o crescimento financeiro imediato e que se focam no *Shared Value*, conceito que propõe otimizar simultaneamente o desempenho económico e o impacto social através da redefinição de produtos, mercados e cadeias de valor, tornando-se uma assinatura do empreendedorismo feminino contemporâneo (Porter & Kramer, 2011). Os autores também distinguiram o *Shared Value* da RSE tradicional, argumentando que a criação deste deve ser o centro da estratégia corporativa, através de três caminhos: redesenhar produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e construir *clusters* de apoio (Porter & Kramer, 2011). Estes caminhos alinham-se com a propensão das empreendedoras para estilos de liderança mais transformacionais e colaborativos, associados à inovação e à valorização dos *stakeholders* em detrimento do lucro imediato (Eagly et al., 2003; Muttaqi & Nur, 2025; Wang & Karia, 2024). A relevância desta abordagem é confirmada por estudos recentes que demonstram como as mulheres empreendedoras podem atuar como agentes de mudança em modelos de negócio sociais e inclusivos, nos quais o propósito, a criação de valor socioeconómico e a resposta a problemas comunitários assumem um papel central no desenvolvimento e na resiliência das iniciativas (Rosca et al., 2020).

A construção de um sentimento de comunidade e a propensão para a partilha de poder e informação, frequentemente associadas a estilos de liderança transformacional e colaborativa, são elementos-chave que facilitam a criação de *Shared Value* com os *stakeholders*, tornando o negócio uma força ativa para a mudança social e económica (Brush et al., 2009; Eagly et al., 2003; Youngquist, 2025). Estes estilos de gestão, que enfatizam a cooperação, a flexibilização e a empatia, não só criam um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, como também se revelam um fator estratégico para a inovação organizacional (Yousafzai et al., 2022) e para a resiliência a longo prazo (Bagheri et al., 2023), em linha com as expectativas de um mercado que valoriza cada vez mais o propósito e o impacto social, consolidando o empreendedorismo feminino sustentável como uma das forças mais transformadoras da economia global.

1.1 Contexto Nas Indústrias Culturais E Criativas

Transcender a mera métrica do lucro é particularmente pertinente em economias em transição e em setores intensivos em ativos intangíveis, como as indústrias culturais e criativas. Nestes domínios, a pluralidade de lógicas – nomeadamente as lucrativas, orientadas para o mercado; as sociais, orientadas para a missão; e, sobretudo, as híbridas, que combinam objetivos de mercado com missão social ou cultural – é crucial para a resiliência de ecossistemas marcados por assimetrias de género e de acesso a recursos (Bonfanti et al., 2024; Global Entrepreneurship Monitor, 2024; Welter, 2011). No caso das indústrias culturais e criativas, esta pluralidade é particularmente relevante, dado o papel da economia criativa na geração de emprego, inovação e desenvolvimento sustentável (UNCTAD, 2022). O modelo híbrido não é um acidente, mas uma resposta adaptativa às condições do mercado e às pressões sociais, permitindo que a autenticidade e o propósito sejam fontes de diferenciação competitiva (Eikhof, 2020; Throsby, 2001). O empreendedorismo feminino, ao integrar o impacto social e ambiental na sua essência, abraça intrinsecamente essa lógica híbrida, desafiando a dicotomia tradicional entre o lucro e o propósito, e posicionando-se como um vetor de inovação sustentável que é simultaneamente económica e socialmente viável. Esta abordagem é muitas vezes uma necessidade estratégica, já que as empreendedoras, pela sua posição na sociedade, tendem a iniciar negócios com menos capital e em setores tradicionalmente associados ao cuidado, aos serviços e ao trabalho comunitário, onde a confiança e a relação com a comunidade são mais valiosas do que a escala rápida (McCracken et al., 2015; Welter, 2011).

Cardella et al. (2020) propõem que o reconhecimento destas diferentes formas de valor constitui o cerne da necessidade de considerar o empreendedorismo feminino como um domínio de investigação próprio. Esta exigência não é meramente académica, decorre, por um lado, de diferenças substantivas nas práticas e motivações das empreendedoras – frequentemente mais centradas em propósito, impacto comunitário e sustentabilidade, do que na acumulação primária de capital – e, por outro, de uma história de negligência e invisibilização nas agendas de investigação e de política pública (Ahl & Marlow, 2021; Ascher, 2012; Henry et al., 2016).

O estudo autónomo do empreendedorismo feminino é essencial para corrigir vieses históricos que tomaram a perspetiva masculina, centrada na escala, no crescimento rápido, na competitividade e no retorno financeiro, como norma universal de sucesso empresarial. Estudos recentes continuam a demonstrar que a investigação em

empreendedorismo reproduz estereótipos de género e perspetivas centradas no modelo masculino do empreendedor, tornando necessário reconhecer formas alternativas de criação de valor, nomeadamente as associadas ao impacto social, à sustentabilidade, à cooperação e à conciliação entre vida pessoal e profissional (Ahl, 2006; Jennings & Tonoyan, 2022).

Ahl (2006) é uma das vozes mais incisivas nesta crítica, argumentando que a própria linguagem e os pressupostos subjacentes à pesquisa em empreendedorismo são androcristas, perpetuando o estereótipo do empreendedor como um indivíduo masculino, agressivo e orientado para o crescimento explosivo. Ao não se encaixarem neste modelo, as empreendedoras são muitas vezes rotuladas como *menos ambiciosas* ou subdesempenhadas, quando na verdade estão a criar valor de formas mais diversas, sociais e sustentáveis (Bonfanti et al., 2024; Hechavarría et al., 2017).

A crítica feminista a este campo sublinha que as métricas convencionais de avaliação do sucesso empresarial, como a escala ou a faturação, são insuficientes e enviesadas, pois falham na captura do espectro completo do valor criado por negócios liderados por mulheres (Ahl, 2006; Henry et al., 2016; Yadav & Unni, 2016). Este valor não financeiro inclui o capital simbólico – como reputação, prestígio e conhecimento especializado –, bem como redes de cuidado e apoio que sustentam a resiliência das microempresas lideradas por mulheres (Brush et al., 2009). Inclui ainda a ativação de patrimónios locais e recursos culturais, elementos centrais para a diferenciação no mercado criativo e para a criação de valor territorial (UNCTAD, 2022). O modelo dos 6M's, anteriormente mencionado, reforça que o sucesso das empresas lideradas por mulheres não pode ser analisado apenas a partir de fatores individuais. Pelo contrário, deve ser compreendido em articulação com o acesso a recursos financeiros, competências de gestão, mercados, responsabilidades familiares, redes de apoio e condições institucionais mais amplas, que influenciam diretamente as estratégias e os resultados das empreendedoras (Brush et al., 2009; Ogundana et al., 2021). Assim, uma empresa que prioriza a manutenção de um ambiente de trabalho flexível e a contratação de outras mulheres, em vez de maximizar a escala a todo o custo, está a gerar valor social e de sustentabilidade que as métricas financeiras tradicionais tendem a subvalorizar, mas que contribui para objetivos mais amplos de desenvolvimento sustentável (Bonfanti et al., 2024; Hechavarría et al., 2017).

OECD/GWEP (2025) explicam que a falta de dados sobre o financiamento de empresas lideradas por mulheres dificulta a compreensão das barreiras enfrentadas e a

demonstração do *business case* para financiá-las, contribuindo para o desfasamento entre os seus contributos reais e o reconhecimento institucional conferido por financiadores e *policy-makers*. Já a lacuna de financiamento, como demonstrado por Abouzahr et al. (2018), é um sintoma direto deste problema: os investidores, ao utilizarem critérios de avaliação focados exclusivamente no potencial de saída e na valorização de ativos tangíveis, falham em reconhecer o potencial de resiliência e rentabilidade a longo prazo das empresas lideradas por mulheres, que é alimentado pela sua base ética e social. Este desfasamento reforça a importância de abordagens metodológicas qualitativas que se concentrem em desvendar as motivações profundas, as trajetórias e as estratégias de legitimação destas empresárias, que são frequentemente baseadas em narrativas de impacto em vez de narrativas de ganho financeiro puro (Ahl & Marlow, 2021; Jennings & Brush, 2013).

As empreendedoras, muitas vezes por necessidade ou por uma ética intrínseca de cuidado e reciprocidade, são pioneiras na implementação de práticas de *Shared Value* (Porter & Kramer, 2011), integrando questões sociais e ambientais no cerne do seu modelo de negócios (Bagheri et al., 2023). Esta estratégia leva a uma maior resiliência organizacional, especialmente em tempos de crise, uma vez que a lealdade dos *stakeholders* atua como um amortecedor contra choques económicos (Bagheri et al., 2023; Muttaqi & Nur, 2025). A literatura sugere que as mulheres líderes tendem, em média, a apresentar estilos de liderança mais transformacionais, o que favorece práticas colaborativas, inovação social e a criação de ecossistemas cooperativos, onde a informação e o poder são partilhados (Eagly et al., 2003; Wang & Karia, 2024). Tais características são cruciais para a inovação em mercados emergentes e em transição, onde a solução de problemas sociais urgentes se torna o motor do crescimento económico (de Bruin & Teasdale, 2019; Yousafzai et al., 2022).

Neste seguimento, Bonfanti et al. (2024), evidenciam que a relevância do empreendedorismo feminino sustentável, reside precisamente na sua capacidade de redefinir o que constitui sucesso no mundo dos negócios.

1.2 Abordagem Híbrida

Para ilustrar a pluralidade de lógicas e contributos do empreendedorismo feminino, especialmente em setores onde o valor não é medido unicamente pela produção em massa, evidências empíricas concretas são essenciais. Nestes contextos, onde a cultura, a

identidade local e o valor simbólico assumem um papel central, muitas mulheres criam micro e pequenas iniciativas que articulam saberes tradicionais com meios digitais, procurando tornar os seus projetos mais visíveis, sustentáveis e competitivos (Duxbury, 2021; Magkou, 2024; Ratten & Braga, 2024). Esta fusão de tradição e tecnologia permite ultrapassar barreiras de escala e de acesso a mercados geográficos mais amplos, especialmente em micro e pequenas iniciativas ligadas à cultura, ao artesanato e às indústrias criativas (Magkou, 2024; Ratten & Braga, 2024; Welter, 2011). No empreendedorismo cultural feminino, a tecnologia assume um papel importante na criação de novas formas de valor, ao permitir que produtos únicos, ligados a territórios e tradições locais, sejam divulgados e comercializados em mercados mais amplos. Assim, a continuidade cultural pode transformar-se numa fonte de diferenciação e de vantagem competitiva sustentável (Eikhof, 2020; Ferreira et al., 2023; Malisiova et al., 2024).

Um exemplo desta internacionalização, é o das artesãs da filigrana em Portugal. Estas empreendedoras, operando em regiões como Gondomar e utilizando ferramentas como o *Instagram* e *marketplaces* globais, ultrapassam a limitação do mercado interno (Direção-Geral do Património Cultural, 2023). Esta transição do ofício artesanal para o mercado digital vem dar resposta a uma procura crescente por produtos autênticos, com história e por um consumo responsável (Ratten & Braga, 2024; Throsby, 2001). O impacto de iniciativas como estas no desenvolvimento regional é reforçado por projetos da rede CREATOUR, que evidenciam o potencial do empreendedorismo cultural para mobilizar recursos endógenos em prol do rendimento comunitário e da coesão territorial (Duxbury, 2021). Tais dinâmicas alinham-se diretamente com as metas globais da Agenda 2030, em particular com o ODS 8 e o ODS 11, ao fomentarem empregos criativos, rendimento local e a preservação do património histórico (Duxbury, 2021; UNCTAD, 2022; United Nations, 2015). Em suma, estas experiências regionais demonstram que o empreendedorismo feminino atua como um motor de crescimento sustentável, privilegiando a estabilidade da comunidade e a regeneração ecológica em detrimento de modelos de acumulação de capital meramente extrativos (Bagheri et al., 2023).

Cardella et al. (2020) também sublinham que os valores pessoais e o propósito subjacente ao negócio são motores centrais na decisão e na prática empreendedora de mulheres. Esta centralidade traduz-se numa maior propensão para a integração da sustentabilidade e do impacto social nas suas estratégias de negócio, transformando convicções éticas em vantagens competitivas (Brush et al., 2009; Kutlu & Ngoasong, 2024). Enquanto o

empreendedorismo tradicional pode ser motivado pela maximização da riqueza pessoal, as empreendedoras demonstram frequentemente uma motivação mais complexa, que integra a necessidade de flexibilidade, autonomia e o desejo de causar uma diferença positiva na comunidade (Daelman, 2019; de Magdalene, 2024; Markowska et al., 2025). Esta postura é a base do empreendedorismo sustentável, que procura ativamente identificar e explorar oportunidades que abordam problemas sociais e ambientais, redefinindo o produto, o processo e o modelo de negócios para criar *Shared Value* (Bagheri et al., 2023; Porter & Kramer, 2011; Schaltegger & Wagner, 2011).

A nível individual, a implementação de inovações ecológicas pode ser favorecida pela autoeficácia empreendedora verde – isto é, a perceção subjetiva da capacidade de liderar ou criar negócios orientados para a sustentabilidade –, constructo que, no contexto desta investigação, permite analisar como as mulheres artistas-empendedoras convertem ideais ecológicos em estratégias competitivas tangíveis (Sánchez-García et al., 2024). Ao integrar autoconfiança, capacidades de inovação e adaptação e orientação ambiental, este constructo ajuda a compreender práticas como a gestão de resíduos, a circularidade de materiais ou o desenho de cadeias de abastecimento mais sustentáveis (Bonfanti et al., 2024; Sánchez-García et al., 2024).

Esta autoeficácia assume um papel vital para as mulheres, que enfrentam habitualmente contextos de maior exigência externa e acesso limitado a recursos. Nestes cenários, a convicção pessoal funciona como um suporte essencial para a continuidade do projeto (Wilson et al., 2007). Adicionalmente, verifica-se que esta resiliência pode ser reforçada em domínios como a inovação social e a economia circular, áreas em que mulheres empreendedoras têm demonstrado capacidade para desenvolver respostas criativas, acessíveis e orientadas para problemas concretos das comunidades. Neste sentido, estudos sobre empreendedorismo social feminino mostram que estas empreendedoras recorrem frequentemente a processos de inovação simples e de resolução criativa de problemas para criar valor social e soluções mais sustentáveis em contextos de recursos limitados (Sarkki et al., 2021; Tselepis & Nieuwenhuizen, 2023).

Ao nível do plano meso e macro, a convergência de políticas inclusivas, redes colaborativas e financiamento adequado tem efeitos positivos comprovados na viabilidade e resiliência de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) lideradas por mulheres (OECD/European Commission, 2023; OECD/GWEP, 2025). O sucesso é amplificado quando as políticas públicas e os financiadores reconhecem modelos de negócio híbridos,

capazes de combinar viabilidade económica, impacto social e sustentabilidade ambiental, e quando associam o financiamento a mecanismos de capacitação, mentoria e apoio à gestão sustentável (Bocken et al., 2014; OECD/GWEP, 2025; Rosca et al., 2020; Teleki, 2024).

Neste contexto, iniciativas como a *Women Entrepreneurs Finance Initiative* e o *European Investment Bank* (EIB) têm desenhado programas para mitigar o défice de financiamento, reconhecendo que as barreiras ao crédito derivam, frequentemente, de enviesamentos de género nos sistemas de avaliação e de exigências de garantias desajustadas. O apoio financeiro, no entanto, deve ser acompanhado por um investimento em capital humano e social, através da criação de redes de mentoria e de formação em gestão que integrem explicitamente os princípios de ESG (European Investment Bank, 2022; Teleki, 2024).

De acordo com a OECD/European Commission (2023), as políticas públicas devem transitar de uma lógica de mera criação quantitativa de empresas para uma visão de empreendedorismo inclusivo, sustentável e orientado para negócios com maior capacidade de sobrevivência, qualidade e impacto. Para tal, é fundamental que os critérios de apoio passem a privilegiar indicadores de impacto socioambiental, ultrapassando a análise financeira tradicional (Ahl, 2006; Ahl & Marlow, 2021). Finalmente, a promoção de *clusters* e redes colaborativas revela-se um motor essencial para o desenvolvimento regional, ao facilitar a articulação entre agentes locais, conhecimento especializado e oportunidades de cooperação (Duxbury, 2021). Estes ecossistemas são particularmente relevantes para as empreendedoras, uma vez que o acesso a redes qualificadas e a capital social continua a ser desigual nos circuitos empresariais convencionais. Assim, ao reforçarem a circulação de conhecimento, a cooperação e a visibilidade de projetos liderados por mulheres, estas redes contribuem para consolidar o seu papel como agentes de mudança e para promover uma economia mais inclusiva e equitativa (Neumeyer et al., 2019; Rosca et al., 2020).

1.3 Imperativo Multidimensional

No geral, o empreendedorismo feminino exige ser analisado como um fenómeno intrinsecamente multidimensional. Esta complexidade cruza diversas esferas: a dimensão económica, associada à inovação, ao rendimento e à criação de negócios; a dimensão social, relacionada com a coesão, a inclusão e o *empowerment*; a dimensão cultural, ligada ao património, à identidade e ao valor simbólico; e a dimensão ambiental, associada à

sustentabilidade e à circularidade. Assim, compreender o empreendedorismo feminino implica considerar não apenas os fatores individuais, mas também os contextos sociais, institucionais e territoriais que moldam as oportunidades e as barreiras enfrentadas pelas mulheres empreendedoras (Brush et al., 2009; Cardella et al., 2020; Rosca et al., 2020). Ao privilegiar uma perspectiva holística em detrimento de métricas meramente financeiras, torna-se necessário adotar metodologias qualitativas. Estas são fundamentais para explorar as dimensões subjetivas das empreendedoras, incluindo as suas estratégias de legitimação e valores pessoais (Ahl & Marlow, 2021). Este enquadramento é particularmente relevante no cenário português, onde as indústrias criativas e culturais oferecem condições favoráveis à valorização de recursos locais, património, identidade e modelos de negócio sustentáveis, incluindo iniciativas lideradas por mulheres (Duxbury, 2021; Magkou, 2024; UNCTAD, 2022).

2 Barreiras Ao Empreendedorismo

O percurso empreendedor está longe de ser imparcial, sendo, ao invés, influenciado por um conjunto de barreiras estruturais, institucionais e discursivas que condicionam a criação, a consolidação e o potencial de crescimento dos negócios liderados por mulheres. Estes fatores atuam de forma interdependente e cumulativa, afetando o acesso a financiamento, redes, reconhecimento institucional e oportunidades de mercado, pelo que o empreendedorismo feminino deve ser compreendido em articulação com os contextos sociais, económicos e institucionais em que se desenvolve (Ahl & Marlow, 2021; Brush et al., 2009; Jennings & Brush, 2013; OECD/GWEP, 2025). Importa, ainda, sublinhar que este sistema de barreiras afeta de modo desproporcional as lideranças femininas, com particular incidência em setores onde o acesso a recursos e o reconhecimento são tradicionalmente assimétricos. Esta realidade acaba por aprofundar o fosso de género que ainda caracteriza o ecossistema empreendedor contemporâneo (Bernardino et al., 2018; Meunier et al., 2017; Neumeyer et al., 2019).

Cardella et al. (2020) defendem que a compreensão das barreiras que condicionam o empreendedorismo feminino exige uma abordagem sistémica, capaz de ultrapassar explicações centradas apenas nos traços individuais das empreendedoras. Esta perspetiva é reforçada por estudos recentes que analisam o empreendedorismo feminino a partir de uma lógica multinível, considerando a interação entre fatores individuais, organizacionais, institucionais e socioculturais. Isto significa que as barreiras não são

apenas de natureza pessoal, mas resultam de desigualdades no acesso a financiamento, educação empreendedora, redes de apoio, legitimidade institucional e oportunidades de crescimento dentro do ecossistema empreendedor (Cardella et al., 2020; Naguib & Barbar, 2025). Para Kanze et al. (2018), superar estas barreiras não depende, apenas, de maior resiliência ou motivação individual, mas sim, da intervenção e reforma nas estruturas de poder e nos mecanismos de avaliação que historicamente favoreceram modelos de negócio e perfis de liderança masculinos.

A literatura mais recente apela à necessidade de expandir a análise do empreendedorismo feminino para além do funcionalismo dominante, incorporando perspectivas fenomenológicas e críticas que evidenciem o papel das estruturas sociais, das relações de poder e dos vieses de género na produção de lacunas analíticas e práticas (Fabrício et al., 2024).

2.1 Barreiras Estruturais

A análise do panorama atual revela que, se por um lado o desejo de empreender é vibrante entre as mulheres portuguesas – com a Mastercard (2025) a indicar que 62% querem abrir o seu próprio negócio –, a concretização desses projetos enfrenta um *teto de vidro* estrutural. Dados recentes da análise *post factum* de Oliveira et al. (2026) mostram que, das empresas fundadas em Portugal no ano de 2023, apenas 13% tinham liderança feminina. Esta disparidade entre a vontade e a realidade é alimentada por padrões de marginalização e constrangimentos estruturais que a literatura tem documentado. Destacamos a prossecução da emancipação assente no processo empreendedor no trabalho de Pergelova e Mandakovic (2024) e os ganhos diferenciados, entre mulheres e homens, quando se flexibilizam as barreiras estruturais (Karim et al., 2023).

Bernardino et al. (2018) e de Magdalene (2024) sugerem que, embora as mulheres sejam movidas por propósitos como autonomia, autorrealização, valores sociais e contributo comunitário, o ecossistema empreendedor continua a responder-lhes com barreiras persistentes no acesso a recursos vitais. No fundo, isto sublinha que a resiliência individual não é suficiente para superar as falhas sistémicas do ecossistema (OECD/GWEP, 2025; Neumeyer et al., 2019; Karim et al., 2023).

O acesso a capital é a barreira mais reportada e quantificável (Abouzahr et al., 2018). Este cenário não é fruto do acaso, mas sim de uma combinação de fatores estruturais e vieses de avaliação (Kanze et al., 2018; Yadav & Unni, 2016). Um dos pontos curiosos da

investigação de Kanze et al. (2018) é o chamado enviesamento de enquadramento: *promotion vs prevention framing*, que demonstra que, em interações cruciais como o *pitching* a investidores, o tipo de perguntas formuladas se distingue por género. Especificamente, as empreendedoras tendem a ser questionadas com um foco de prevenção, perguntas sobre risco, perdas potenciais e mitigação, enquanto os empreendedores masculinos recebem mais perguntas com um foco de promoção, sobre ganhos, oportunidades e potencial de crescimento (Kanze et al., 2018).

Este tratamento diferenciado, também explorado por Kanze et al. (2018) e Guzman e Kacperczyk (2019), resulta em condições de capital menos favoráveis para mulheres empreendedoras. O mesmo problema estende-se à banca tradicional, onde Bellucci et al. (2010) e Yadav e Unni (2016) notam que os modelos de risco tendem a ser pouco ajustados à realidade das empresas nascentes e das micro/PMEs lideradas por mulheres, agravando as barreiras no acesso ao crédito formal. A agravar a situação, o estudo de Kassis (2025), alerta para o impacto dos estereótipos históricos na autoconfiança financeira das empreendedoras, um sintoma da sua sub-representação em cargos financeiros de topo.

As dificuldades de crescimento estão também ligadas à natureza dos setores onde as mulheres mais tendem a operar. Segundo a Mastercard (2025), verifica-se uma maior propensão feminina para áreas como educação, comércio online, hotelaria, lazer e cosmética. Estas áreas tendem a apresentar menores margens de lucro e maior volatilidade. Em contraste, os homens revelam maior propensão para áreas de maior crescimento tecnológico, como tecnologia e informática, setor em que a Mastercard (2025) identifica uma diferença expressiva entre homens e mulheres em Portugal.

Paralelamente, o acesso a redes institucionais, capital social e recursos estratégicos continua a ser desigual, refletindo assimetrias de género presentes no ambiente meso e macro em que as mulheres empreendedoras desenvolvem os seus negócios (Brush et al., 2009; Jennings & Brush, 2013; Youngquist, 2025). As redes de influência, de que destacamos: conselhos, *venture capital*, *business angels*; são predominantemente masculinas, funcionando como *gatekeepers* que limitam a visibilidade e a entrada de mulheres a mentorias e parcerias estratégicas (Startup Portugal, & Informa D&B., 2025). A este isolamento somam-se as restrições de tempo impostas pela *economia do cuidado*. A OECD/European Commission (2023) recorda que as responsabilidades familiares e de cuidado, quando distribuídas de forma desigual, podem limitar a disponibilidade das

mulheres para participar em redes, formação, mentoria e eventos de *networking*, cruciais para a credibilidade no mercado. E é aqui que projetos como o *EY Entrepreneurial Winning Women*, assumem um papel vital, fornecendo o capital social e a sororidade necessários para mitigar estas falhas sistémicas (EY, s.d.).

Estas barreiras acumulam-se às chamadas *liabilities of newness* (fragilidade da novidade) e *liabilities of smallness* (fragilidade da pequena escala) (Gimenez-Fernandez et al., 2020). Conforme as teorias clássicas de Stinchcombe (1965) e Aldrich & Auster (1986), a ausência de um histórico e de rotinas consolidadas aumenta o risco percebido pelos investidores.

Stinchcombe (1965) conceptualizou a *liability of newness* para explicar a alta taxa de insucesso de empreendimentos emergentes, associando-a à ausência de rotinas organizacionais consolidadas e à falta de histórico de desempenho. Esta fragilidade foi posteriormente aprofundada por Aldrich e Auster (1986) e continua a ser confirmada por estudos recentes, que mostram que as novas organizações enfrentam riscos acrescidos de sobrevivência e dificuldades específicas para competir com empresas já estabelecidas, sobretudo quando a novidade se combina com limitações de pequena escala, recursos escassos e menor reputação no mercado (Aldrich & Auster, 1986; Yang & Aldrich, 2017; Gimenez-Fernandez et al., 2020; Stinchcombe, 1965). No entendimento de Spence (1973), esta fragilidade inicial é intensificada pela necessidade de *signaling*, um mecanismo crucial da teoria económica, que se tornou central para mitigar a assimetria informacional e a incerteza dos investidores. De acordo com investigadores como Alsos e Ljunggren (2017) e Bafera e Kleinert (2023), as empreendedoras assumem o papel de *signalers*, necessitando de transmitir sinais credíveis e observáveis sobre a qualidade e o potencial do negócio. Contudo, como notam Bafera e Kleinert (2023), em contextos de novidade onde existe escassez de provas tangíveis, a dificuldade em emitir sinais eficazes compromete a conquista de confiança e a angariação de recursos. Superar esta fragilidade exige, portanto, não apenas tempo para o estabelecimento de rotinas, mas também a construção ativa e estratégica de reputação junto de parceiros externos (Lounsbury & Glynn, 2001; Suchman, 1995).

Em paralelo, Aldrich e Auster (1986) e Gimenez-Fernandez et al. (2020) identificam a *liability of smallness* como uma desvantagem intrínseca ligada à escassez de recursos e à fragilidade estrutural das empresas pequenas e jovens. Esta vulnerabilidade pode ser agravada por menor formalização, dificuldades de rastreabilidade e transparência, e poder

de negociação limitado com fornecedores e clientes (Aldrich & Auster, 1986; Garcia-Torres et al., 2024; Gimenez-Fernandez et al., 2020; Xheneti et al., 2019).

Por fim, a convergência entre a escassez de capital inicial e a menor capacidade de obter financiamento externo nos anos subsequentes pode restringir as perspectivas de crescimento sustentável das iniciativas lideradas por mulheres, obrigando-as a depender mais de recursos pessoais e de estratégias de legitimação junto do mercado (Brush et al., 2018; Coleman & Robb, 2009).

2.2 Gatekeeping

Dentro das indústrias culturais e criativas, a viabilidade de projetos liderados por mulheres é frequentemente condicionada pelo *gatekeeping*, um processo que Eikhof (2020) identifica como estrutural e crucial. Como detalhado por Hirsch (1972) no seu modelo de Sistemas de Indústria Cultural, agentes como curadores, comissários, editoras, programadores e compradores operam como filtros decisivos, determinando quais os conteúdos que obtêm visibilidade, circulação e acesso ao mercado.

Esta filtragem torna-se particularmente excludente quando os processos de seleção – como convites diretos, *open calls* ou *shortlists* fechadas – carecem de transparência. Nestes cenários, a dependência de redes relacionais pode penalizar empreendedoras que operam nas margens do sistema e que não possuem o capital social, a visibilidade ou o histórico institucional necessários para serem reconhecidas e validadas. Este problema é particularmente relevante nas indústrias culturais e criativas, onde os mecanismos de acesso, reputação e reconhecimento tendem a reproduzir desigualdades sociais e de género já existentes (de Magdalene, 2024; Neumeyer et al., 2019). O resultado, como sublinham Ahl & Marlow (2021), é uma restrição severa ao acesso ao capital simbólico. Sem este prestígio institucional, as empresas lideradas por mulheres enfrentam uma desvantagem em cascata: a falta de legitimidade percebida dificulta a atração de grandes encomendas e, conseqüentemente, o acesso a financiamento mais robusto (Ahl, 2006; Bonfanti et al., 2024).

Complementarmente, a natureza do mercado criativo impõe desafios de tesouraria que fragilizam as microestruturas. A sazonalidade, ou seja, feiras, festivais, temporadas, etc., e a incerteza da procura raramente se alinham com as necessidades de fluxo de caixa destas empresas (Caves, 2000; Duxbury, 2021; Menger, 1999). Para sobreviver a estes ciclos, o acesso a contratos-âncora – grandes contratos iniciais que estabilizam o fluxo de

caixa – e a capital de trabalho torna-se vital, mas é precisamente aqui que as barreiras de género se tornam mais evidentes (Brush et al., 2018; European Investment Bank, 2020; OECD/GWEP, 2025).

A investigação de Brooks et al. (2014) e Kanze et al. (2018) demonstra que o financiamento não é um campo neutro. Em interações com investidores de *venture capital*, as mulheres são frequentemente avaliadas através de perguntas focadas na prevenção de riscos, enquanto aos homens são dirigidas questões sobre o potencial de crescimento (Guzman & Kacperczyk, 2019). Esta disparidade de tratamento é agravada pelo facto de o sistema financeiro valorizar sinais duros – como histórico de crédito, garantias, rondas de investimento anteriores ou métricas de crescimento acelerado – que são, muitas vezes, inacessíveis na fase inicial de empresas lideradas por mulheres (OECD/GWEP, 2025; Yadav & Unni, 2016).

Forçadas a compensar com sinais suaves – como o propósito social – que os modelos de risco tradicionais tendem a desvalorizar, as empreendedoras enfrentam uma dupla penalização: a fragilidade inerente ao setor criativo e a barreira institucional no crédito. Superar esta situação exige não apenas resiliência, mas também a construção de redes de cooperação sólidas e a inovação nos próprios modelos de negócio (Alsos & Ljunggren, 2017; Bafera & Kleinert, 2023; Brush et al., 2009).

2.3 Barreiras Institucionais

As barreiras institucionais correspondem a regras, práticas e expectativas formais e informais que condicionam o acesso das empreendedoras a recursos, legitimidade e oportunidades. Estas barreiras incluem critérios de apoio público, normas profissionais, redes de contacto, financiamento e expectativas socioculturais, continuando a limitar a participação das mulheres nos ecossistemas empreendedores (Naguib & Barbar, 2025).

Muitas destas diretrizes foram historicamente projetadas tendo como referência o modelo corporativo de grande escala ou de rápido crescimento. Consequentemente, como notam de Magdalene (2024) e Yadav & Unni (2016), este desenho institucional acaba por criar barreiras desproporcionais para negócios de menor dimensão e para o empreendedorismo feminino. Num cenário de políticas frequentemente fragmentadas, a exigência de rácios financeiros rígidos, garantias elevadas ou de um histórico comercial longo atua como um filtro de exclusão para projetos emergentes, especialmente quando estes são liderados por

mulheres ou operam em setores menos valorizados pelos modelos tradicionais de risco (OECD/GWEP, 2025).

Esta insistência em critérios de longevidade e dimensão, em detrimento do potencial de inovação e impacto social, denota uma certa miopia nas instituições, que negligenciam abordagens emergentes de geração de valor (Bonfanti et al., 2024; Jennings & Brush, 2013).

De igual modo, no setor financeiro, observa-se uma tendência para subestimar projetos cujo valor reside sobretudo em ativos intangíveis, como reputação, capital cultural, redes de confiança e valor simbólico, elementos difíceis de traduzir em garantias financeiras tradicionais (Bafera & Kleinert, 2023; OECD/GWEP, 2025). Embora o capital simbólico e as redes de confiança sejam pilares da resiliência em negócios liderados por mulheres, estes ativos são difíceis de quantificar através de métricas tradicionais (Brush et al., 2009).

Como explica o European Investment Bank (2020), esta exclusão raramente é fruto de uma intenção discriminatória direta; resulta, antes, da aplicação cega de modelos de risco conservadores que ignoram as especificidades do setor criativo e das microestruturas.

Para reverter este cenário, entidades como o EIB e a OECD/GWEP defendem a revisão dos instrumentos financeiros e das políticas de apoio (European Investment Bank, 2020; OECD/GWEP, 2025). A solução passa pela criação de mecanismos de microcrédito adaptados e pela aceitação de novas garantias que validem o capital social. Adicionalmente, a integração de indicadores ESG e de impacto surge como uma métrica inovadora capaz de reconhecer a sustentabilidade intrínseca das iniciativas femininas e tornar visível valor económico, social e ambiental que as métricas financeiras tradicionais tendem a subvalorizar (Bonfanti et al., 2024; Muttaqi & Nur, 2025; OECD, 2023b).

2.4 Barreiras Discursivas

A legitimação no ecossistema empreendedor não é neutra, é mediada por narrativas dominantes que ditam quais são os sinais de qualidade e potencial que merecem reconhecimento (Bonfanti et al., 2024; de Magdalene, 2024). Quando o discurso prevalecente se foca no crescimento exponencial e em métricas estritamente financeiras, as formas alternativas de geração de valor – como o impacto social e cultural, a sustentabilidade, a salvaguarda patrimonial e a coesão territorial – acabam por ser

marginalizadas. É precisamente nestes domínios da sustentabilidade que se posicionam grande parte das iniciativas lideradas por mulheres (Ahl, 2006; Ahl & Marlow, 2021).

Autores centrais na crítica feminista, como Ahl (2006) e Ahl & Marlow (2021), argumentam que a ideologia do sucesso empresarial é intrinsecamente androcêntrica. Este modelo ignora abordagens de crescimento qualitativo, centradas no propósito, na criação de valor social e ambiental e na resiliência, que são frequentemente salientadas na literatura sobre empreendedorismo feminino e sustentável (Bagheri et al., 2023; de Magdalene, 2024; Hechavarría et al., 2017; Jennings & Brush, 2013). Consequentemente, gera-se um vácuo de legitimidade simbólica: embora estas empreendedoras criem valor real, esse esforço não é convertido em prestígio ou acesso a recursos de alto nível (Cardella et al., 2020; Yadav & Unni, 2016).

O discurso opera também através de estereótipos que associam a liderança e a tecnologia a traços masculinos de agressividade. Este fenómeno é amplificado pelo *gatekeeping* nas indústrias criativas, onde curadores e decisores funcionam como filtros que validam carreiras e conteúdos (Hirsch, 1972). Investigações contemporâneas, como a de Eikhof (2020), confirmam que este filtro tende a excluir estéticas e modelos de negócio que se desviam da norma comercial masculina.

Como sublinhado por Suchman (1995), a aceitação organizacional depende da capacidade de demonstrar legitimidade perante normas, valores e expectativas socialmente reconhecidas. No caso das empreendedoras artísticas, esta legitimidade implica negociar as exigências económicas e institucionais do mercado sem perder a identidade criativa e cultural que distingue os seus projetos. Esta tensão entre arte, negócio e identidade é recorrente no empreendedorismo cultural e criativo, onde a construção de narrativas de autenticidade e valor se torna essencial para obter reconhecimento externo (Lounsbury & Glynn, 2001; Leclair & Dalmasso, 2024; Suchman, 1995). No entanto, a teoria de Granovetter (1973) recorda-nos que este isolamento é reforçado pela falta de acesso a redes heterogéneas. Sem presença nas redes informais onde circula a informação privilegiada e o financiamento estratégico, as mulheres permanecem sub-representadas em círculos de alto valor (Bafera & Kleinert, 2023; de Magdalene, 2024).

A desconstrução destas barreiras exige um esforço institucional para reformular o conceito de excelência empresarial. É imperativo que os modelos baseados no *Shared*

Value e na sustentabilidade deixem de ser vistos como secundários e passem a ser considerados indicadores primários de sucesso, uma vez que articulam competitividade empresarial com resposta a necessidades sociais e ambientais (Bonfanti et al., 2024; Porter & Kramer, 2011).

2.5 Política Pública e Métricas de Sucesso

Face à natureza sistémica e interdependente das barreiras identificadas, a eficácia das políticas de apoio depende da sua capacidade de reconhecer as especificidades da fase inicial e da pequena dimensão dos negócios liderados por mulheres. Estas empresas enfrentam vulnerabilidades associadas à novidade (*newness*) e à pequena escala (*smallness*), como a ausência de histórico, a escassez de recursos, a menor reputação no mercado e o acesso limitado a redes e financiamento, fatores que podem penalizar a sua consolidação e crescimento (Brush et al., 2009; de Magdalene, 2024; Gimenez-Fernandez et al., 2020; Welter, 2011).

Uma das respostas mais urgentes para colmatar o défice de financiamento inicial reside na disponibilização de microcapital paciente. Este modelo, defendido por autores como Ormiston et al. (2015) e Yadav e Unni (2016), caracteriza-se por condições de financiamento mais alinhadas com a missão social do negócio e por uma avaliação de risco que integra, além do retorno financeiro, o impacto social gerado. Ao par destas medidas, programas de *seed funding* e garantias públicas que se afastem dos rígidos rácios de colateral do sistema bancário tradicional funcionam como um colchão de segurança. Este suporte institucional permite que os negócios demonstrem o seu valor intrínseco antes de serem expostos às pressões imediatas do mercado de capitais (European Investment Bank, 2020; Teleki, 2024).

Contudo, a viabilidade a longo prazo exige mais do que liquidez, requerendo também investimento em capital humano e social (Cardella et al., 2020). Estratégias de mentoria, *coaching* em gestão financeira, *networking* e acesso a circuitos de validação são fundamentais para reduzir o isolamento informacional das empreendedoras e ampliar o seu capital social. Assim, os programas de capacitação devem ligar as mulheres a recursos e contactos fora dos seus círculos imediatos, promovendo simultaneamente competências digitais, redes de apoio e capacidades de gestão sustentável que permitam converter valores éticos e ambientais em estratégias mensuráveis (Bafera & Kleinert, 2023; Granovetter, 1973; Neumeyer et al., 2019; Sánchez-García et al., 2024).

Finalmente, urge uma reforma institucional na forma como medimos o sucesso empresarial, sobretudo quando estão em causa modelos híbridos, sociais e sustentáveis (Bonfanti et al., 2024). A OECD (2023a, 2023b) tem defendido políticas de empreendedorismo mais inclusivas e orientadas para impacto, enquanto a UNCTAD (2022) sublinha a importância de melhorar os dados e indicadores sobre a economia criativa, de modo a tornar visível o seu contributo económico, social, cultural e territorial.

Ao privilegiar o valor para os *stakeholders* em detrimento do predomínio do lucro acionista, as políticas públicas podem transformar a sustentabilidade numa vantagem competitiva (Freeman & McVea, 2001; Porter & Kramer, 2011). A integração obrigatória de critérios de género e impacto social em concursos públicos e cadeias de fornecimento corporativas representa a conversão final de intenções políticas em oportunidades económicas tangíveis e meritocráticas (Bonfanti et al., 2024; OECD/GWEP, 2025; OECD, 2023b).

3 Motivações e Sustentabilidade

3.1 Valores Centrais

Mais do que uma simples resposta a uma oportunidade de mercado, a génese dos negócios liderados por mulheres parece estar alicerçada num sistema de valores que dita a condução do projeto. Como destacam Ahl & Marlow (2021) e Cardella et al. (2020), a decisão de empreender não ocorre num vácuo ético, pelo contrário, é moldada por princípios de colaboração e responsabilidade social. Esta base axiológica distancia-se do convencionalismo financeiro focado no lucro imediato, privilegiando uma visão de continuidade e impacto a longo prazo (Brush et al., 2009).

Neste sentido, a ética e a colaboração deixam de ser conceitos abstratos para se tornarem pilares de gestão. Como sugerem Bonfanti et al. (2024) e Sánchez-García et al. (2024), esta orientação permite que a criação de valor seja pensada de forma integrada, articulando eficiência económica, inovação sustentável e bem-estar coletivo.

Esta transição de valores reflete-se numa mudança de paradigma: o valor gerado deixa de estar confinado aos interesses exclusivos de investidores, acionistas e clientes, passando a abranger um conjunto mais amplo de partes interessadas, como trabalhadores, comunidades locais, parceiros, consumidores e o ambiente. Esta leitura aproxima-se da teoria dos *stakeholders*, segundo a qual a gestão empresarial deve considerar os interesses

dos vários grupos afetados pela atividade da organização, e também da noção de *shared value*, que defende a articulação entre desempenho económico e criação de valor social (Freeman, 2001; Porter & Kramer, 2011). No empreendedorismo feminino, esta orientação pode traduzir-se em práticas laborais mais inclusivas, maior atenção às comunidades envolventes e estratégias de impacto socioeconómico e ambiental mais integradas (Yousafzai et al., 2022; Rosca et al., 2020).

Esta abordagem multidimensional não é apenas uma escolha moral, mas uma estratégia de resiliência. Ao envolver trabalhadores, comunidades e ecossistemas, as empreendedoras constroem uma rede de suporte que valida a existência da empresa para além do seu balanço financeiro.

Para que estes valores não fiquem apenas em declarações de intenções, as empreendedoras tendem a materializá-los em escolhas operacionais muito concretas. A preferência pela produção local, a aposta em cadeias de abastecimento curtas e a transparência absoluta sobre a origem dos materiais são exemplos de como a sustentabilidade é integrada no modelo de negócio (Bonfanti et al., 2024; Garcia-Torres et al., 2024; Kutlu & Ngoasong, 2024).

Desta forma, o propósito transforma-se numa ferramenta de diferenciação. Ao procurarem legitimidade junto de públicos que privilegiam o consumo consciente, estas mulheres convertem a sua identidade ética num ativo competitivo, capaz de reforçar a confiança, a reputação e a aquisição de recursos críticos (Lounsbury & Glynn, 2001; Porter & Kramer, 2011; Suchman, 1995). A sustentabilidade deixa de ser um custo de conformidade para passar a ser a própria razão de ser da empresa, garantindo um posicionamento único num mercado que valoriza, cada vez mais, a autenticidade e o impacto positivo.

3.2 Legitimidade

No percurso de novas iniciativas lideradas por mulheres, a legitimidade organizacional surge como um ativo imaterial de valor estratégico, funcionando como um apoio essencial perante a vulnerabilidade associada à *liability of newness* e à necessidade de transmitir credibilidade a stakeholders externos (Bafera & Kleinert, 2023; Suchman, 1995; Yang & Aldrich, 2017). Mais do que uma conformidade legal ou um indicador financeiro, a legitimidade representa uma validação social e cultural profunda, especialmente relevante

para empreendedoras que enfrentam barreiras acrescidas no acesso a recursos e reconhecimento (Ahl & Marlow, 2021; de Magdalene, 2024).

De acordo com a perspectiva seminal de Suchman (1995), este conceito assenta na percepção coletiva de que as atividades de uma organização são adequadas e desejáveis dentro de um sistema de crenças e valores partilhados. Para as empreendedoras, obter este selo de aprovação social não só garante estabilidade, como expande a capacidade de atrair recursos críticos e assegura a longevidade do negócio (Lounsbury & Glynn, 2001; Suchman, 1995).

No modelo de Suchman (1995) demonstra-se que a legitimidade não é um conceito monolítico, sendo ativamente gerida pelas empreendedoras através de três faces complementares, que se tornaram centrais na teoria institucional e na gestão de *stakeholders*. A literatura contemporânea sugere que a gestão destas dimensões permite que as empresas alinhem a sua identidade com as exigências de sustentabilidade do mercado atual (Bonfanti et al., 2024). Suchman (1995) segmenta esta gestão em três faces complementares.

A Legitimidade Pragmática, que se foca na utilidade direta para os *stakeholders*. O negócio é validado na medida em que satisfaz necessidades específicas e gera benefícios tangíveis. No caso das PME's geridas por mulheres, esta legitimidade é habitualmente consolidada através de relações de proximidade, confiança e narrativas que tornam o negócio reconhecível e credível perante clientes, comunidades e outros *stakeholders* (Brush et al., 2009; Lounsbury & Glynn, 2001; Suchman, 1995).

A Legitimidade Moral, que é um juízo ético. A organização é avaliada pela sua integridade e pelo seu contributo para o contrato social (Bonfanti et al., 2024). No empreendedorismo feminino, esta vertente ganha força através do propósito social e da responsabilidade ecológica, posicionando a empresa como uma resposta aos desafios da sustentabilidade moderna (Bonfanti et al., 2024; Dart, 2004; Naguib & Barbar, 2025; Sánchez-García et al., 2024). Este alinhamento ético é hoje um dos maiores preditores de resiliência, especialmente em modelos de *Shared Value* (Muttaqi & Nur, 2025).

E a Legitimidade Cognitiva: que é a forma mais subtil e poderosa de aceitação, ocorrendo quando a organização se torna familiar e compreensível dentro das categorias mentais do setor. O negócio simplesmente faz sentido (Suchman, 1995). Para empresas inovadoras ou modelos híbridos, este é o patamar mais difícil de alcançar, exigindo um esforço de

sinalização estratégica para tornar modelos de negócio disruptivos palatáveis para investidores mais tradicionais (Alsos & Ljunggren, 2017; Bafera & Kleinert, 2023; Lounsbury & Glynn, 2001).

Em suma, a articulação entre legitimidade pragmática, moral e cognitiva permite às empreendedoras converter o seu impacto e propósito em credibilidade reconhecida pelo mercado. Esta credibilidade é particularmente relevante quando se considera que as barreiras enfrentadas pelas mulheres não resultam apenas de limitações individuais, mas de constrangimentos sistémicos ligados ao acesso desigual a financiamento, educação empreendedora, redes de apoio, políticas públicas e normas sociais enraizadas. Neste sentido, a construção de legitimidade permite tornar visível o valor económico, social e simbólico dos seus projetos, ajudando a contrariar mecanismos institucionais que frequentemente dificultam a plena participação das mulheres nos ecossistemas empreendedores (Suchman, 1995; Brush et al., 2009; Yadav & Unni, 2016; OECD/GWEP, 2025).

3.3 Empreendedorismo Sustentável

A compreensão da natureza híbrida que caracteriza o impacto das mulheres no mundo dos negócios encontra no empreendedorismo sustentável a sua base conceptual mais sólida (Hechavarria et al., 2017; Naguib & Barbar, 2025). Segundo as definições clássicas de Patzelt & Shepherd (2011) e Schaltegger & Wagner (2011), este fenómeno ultrapassa a visão tradicional de negócio ao identificar na resolução de crises socioambientais uma oportunidade de inovação e diferenciação, e não apenas um encargo de *compliance*.

Neste ótica, as falhas de mercado são reinterpretadas como nichos estratégicos. Esta mudança de paradigma alinha-se com a teoria de *Shared Value* (Porter & Kramer, 2011), sugerindo que a rentabilidade económica pode, e deve, caminhar a par do progresso social (Bagheri et al., 2023; Muttaqi & Nur, 2025).

O núcleo desta abordagem reside no equilíbrio dinâmico entre três pilares fundamentais: Prosperidade, Pessoas e Planeta. Esta estrutura, conhecida como *Triple Bottom Line* (TBL), foi popularizada por Elkington (1997) e articula as dimensões económica, social e ambiental da sustentabilidade, encontrando ressonância nas motivações das empreendedoras, que tendem a priorizar o propósito ético nas suas decisões (Brush et al., 2009; Elkington, 1997; Slaper & Hall, 2011).

Dados do Global Entrepreneurship Monitor (2024) confirmam esta tendência, revelando a crescente importância do empreendedorismo feminino na transformação económica e comunitária; articulada com a literatura sobre empreendedorismo sustentável, esta tendência aproxima-se de modelos de criação de valor económico, social e ambiental (Global Entrepreneurship Monitor, 2024; Hechavarría et al., 2017; Elkington, 1997). Muitas destas líderes atuam na linha da frente de problemas comunitários, o que as torna naturalmente mais aptas a integrar estes valores no ADN da empresa.

Os modelos de negócio sustentáveis funcionam como ponte que liga a intenção ética ao desempenho prático (Schaltegger & Wagner, 2011). Como explicam Bocken & Geradts (2020), estas estruturas definem como uma organização captura valor enquanto maximiza externalidades positivas no seu ecossistema.

A literatura de Bocken et al. (2014) sintetizou arquétipos que ajudam a traduzir valores em operações: a Circularidade, com foco no *upcycling* e na valorização de resíduos para estender o ciclo de vida dos recursos; a Substituição de Produto por Serviço, onde se vende a função ou o acesso em vez da posse do bem; a Partilha, que maximiza a utilização de ativos subaproveitados, como espaços de trabalho ou equipamentos; e a Eficiência de Recursos, focada na minimização do consumo de energia e materiais ao longo da cadeia de valor.

Estes modelos são especialmente eficazes para microempresas lideradas por mulheres em setores criativos. Nestes contextos, a limitação de recursos financeiros é frequentemente compensada pela criatividade, pela articulação entre racionalidades artísticas e económicas e por formas de produção flexíveis e de pequena escala (Banks, 2017; Leclair & Dalmasso, 2024).

Investigações recentes, como as de Gast et al. (2017) e Terán-Yépez et al. (2020), mostram que o estudo do empreendedorismo sustentável evoluiu de uma abordagem centrada nas motivações e características individuais do empreendedor para uma análise mais ampla dos modelos de negócio, da inovação sustentável, das redes e dos ecossistemas de apoio. Atualmente, o sucesso depende da conexão entre competências técnicas, modelos de negócio sustentáveis, mecanismos de financiamento, medição de impacto e redes de apoio que favoreçam os ODS (Bonfanti et al., 2024).

É ainda relevante notar que, de acordo com o European Investment Bank (2022), empresas sob gestão feminina, tendem a apresentar pontuações ESG mais elevadas. Esta

orientação para soluções sustentáveis e de impacto climático reforça a ideia de que uma dimensão central do empreendedorismo feminino contemporâneo é a integração entre competência comercial, criação de valor social e responsabilidade ambiental (Hechavarría et al., 2017; Naguib & Barbar, 2025; Teleki, 2024).

3.4 Autoeficácia Empreendedora Verde e Quadro de Competências

Ao analisarmos o plano micro, a autoeficácia empreendedora verde emerge como um determinante psicológico relevante para compreender a capacidade de transformar intenções sustentáveis em inovação e criação de novos negócios orientados para a sustentabilidade (Cardella et al., 2020; Sánchez-García et al., 2024). Mais do que um simples traço de personalidade, este conceito traduz-se na convicção pessoal sobre a capacidade de desenhar e implementar soluções ecológicas. É esta crença que permite converter uma preocupação ambiental abstrata numa estratégia empresarial concreta (Sánchez-García et al., 2024).

Como sugerem Ahl e Marlow (2021) e Welter (2011), a autoeficácia pode funcionar como um recurso psicológico relevante perante contextos empreendedores marcados por barreiras estruturais. No caso das mulheres empreendedoras, esta autoconfiança contribui para a persistência e para a capacidade de transformar intenções sustentáveis em práticas concretas. Em particular, a autoeficácia empreendedora verde está associada à inovação, à adaptação e à construção de modelos de negócio sustentáveis, permitindo converter ideais éticos e ambientais em estratégias de eficiência de recursos e impacto positivo a longo prazo (Bonfanti et al., 2024; Hechavarría et al., 2017; Naguib & Barbar, 2025; Sánchez-García et al., 2024).

Contudo, a convicção pessoal não opera isoladamente. Para mapear as incertezas da sustentabilidade, a autoeficácia articula-se com competências específicas sintetizadas no referencial *Sustainable Entrepreneurship Competence* (SEC) (Ploum et al., 2018). Segundo Mets & Vettik-Leemet (2024), este modelo transcende o *marketing* ou as finanças tradicionais para focar no TBL.

De acordo com a validação de autores como Ploum et al. (2018), o quadro SEC estrutura-se em quatro pilares fundamentais: o Conhecimento Sistémico, que é a capacidade de decifrar as interdependências complexas entre a economia e ecossistemas, identificando oportunidades de *Shared Value*; a Visão normativa, que atua como uma bússola ética que define direções coletivamente desejáveis, ancorando o propósito do negócio nos ODS; o

Pensamento Estratégico, que é uma competência para converter visões abstratas em modelos de negócio funcionais e inovações de processo; e a Ação Colaborativa, habilidade de construir pontes e mobilizar redes heterogêneas de *stakeholders* para executar a mudança e construir a legitimidade social.

O desenvolvimento destas valências através de programas de mentoria e educação específicos para a sustentabilidade não beneficia apenas a empreendedora individualmente. Como defendem Muttaqi & Nur (2025) e Teleki (2024), este investimento fortalece todo o ecossistema de empreendedorismo feminino. Ao dotar as mulheres de ferramentas para dominar modelos híbridos e complexos, permite-se que estas superem barreiras estruturais e discursivas através da excelência técnica, consolidando o seu papel como líderes na transição para uma economia centrada no propósito.

3.5 *Design Circular e Signaling*

A transição para modelos de negócio sustentáveis exige que a intenção ética seja incorporada logo na fase de concepção. O *design* circular não é apenas uma escolha estética ou técnica, é uma decisão estratégica que visa eliminar o desperdício e maximizar a utilidade dos recursos ao longo de todo o seu ciclo de vida (Bocken & Ritala, 2022; Ellen MacArthur Foundation, 2013; Geissdoerfer et al., 2017).

Para empreendedoras, adotar princípios circulares – como a regeneração de sistemas naturais, a extensão da vida útil dos produtos e a recuperação de materiais – permite transformar o modelo de negócio numa ferramenta de resiliência. Como sugerem Bocken et al. (2014) e Bocken e Ritala (2022), o foco na circularidade pode ser particularmente eficaz em micro e pequenas empresas, onde a agilidade permite implementar inovações como o *upcycling*, a criação de valor a partir de resíduos ou a servitização de forma mais célere do que grandes corporações.

A confiança no processo produtivo é hoje reforçada pela implementação dos passaportes digitais de produto, ferramentas que documentam informação sobre origem, composição, materiais, impacto ambiental e percurso do produto ao longo da cadeia de valor. Este registo minucioso assegura uma prestação de contas vital em setores onde a autenticidade e a ética são pilares centrais da proposta de valor (Bonfanti et al., 2024; Garcia-Torres et al., 2024; Zhang et al., 2024).

Contudo, o impacto destas iniciativas não se esgota no objeto físico. O empreendedorismo feminino criativo, frequentemente enraizado em saberes e ofícios locais, atua como um catalisador de coesão territorial através de estratégias de mediação cultural, como residências artísticas, oficinas e parcerias com instituições de ensino e autarquias. Como sugere Duxbury (2021) e a UNCTAD (2022), estas dinâmicas não só contribuem para a preservação do património cultural, como também promovem o desenvolvimento inclusivo, capacitação comunitária e valorização do capital humano.

Por mitigarem danos ecológicos e fomentarem a aprendizagem e a cidadania cultural, estas práticas deixam de ser escolhas operacionais para se converterem em indicadores de qualidade. Para a OECD (2023b), a evidência de tais compromissos é fundamental para reduzir a assimetria informativa perante curadores, compradores e investidores, ajudando a derrubar as barreiras estruturais que historicamente isolam as microempresas no mercado (Bafera & Kleinert, 2023; Lounsbury & Glynn, 2001; OECD, 2023b).

Contudo, desenhar um produto excelente e sustentável não é o suficiente se o mercado não conseguir distinguir esse valor. É aqui que a Teoria do *Signaling* assume um papel central. Originalmente proposta por Spence (1973) para explicar como agentes – como as certificações ambientais, os prémios de RSE, as parcerias institucionais e os indicadores de impacto – reduzem a assimetria de informação, esta teoria é hoje vital para compreender como as novas empresas comunicam a sua qualidade a investidores e consumidores (Bafera & Kleinert, 2023; Spence, 1973).

Esta comunicação assume uma importância redobrada para as mulheres empreendedoras, que precisam de enfrentar barreiras discursivas e vieses comportamentais (Ahl & Marlow, 2021; de Magdalene, 2024). Ao materializarem o seu propósito através de modelos de negócio circulares e práticas que podem ser verificadas (Schaltegger & Wagner, 2011), estas líderes conseguem dissipar a perceção de risco e compensar a eventual escassez de histórico financeiro. No fundo, a ética deixa de ser um conceito abstrato para se converter num ativo estratégico, capaz de orientar a criação de valor sustentável e reforçar a legitimidade competitiva da empresa (Bonfanti et al., 2024; Porter & Kramer, 2011; Sánchez-García et al., 2024).

Por outro lado, a integridade deste sistema de sinais enfrenta a ameaça constante do *Greenwashing*. Esta prática, que consiste na difusão de narrativas ecológicas sem o devido lastro factual, visa induzir o mercado em erro, colocando em causa a legitimidade

moral, a credibilidade e a reputação de quem a pratica (Delmas & Burbano, 2011; Keilmann & Koch, 2024; Koch & Denner, 2025). Como advertem Bonfanti et al. (2024), o ruído provocado por comunicações enganosas gera um ceticismo generalizado, impondo um custo adicional aos empreendedores genuínos, que se veem obrigados a investir ainda mais em transparência.

No contexto do empreendedorismo feminino, que assenta de forma profunda na confiança, no capital simbólico e nas redes relacionais, o impacto de uma crise reputacional pode ser devastador, chegando a inviabilizar modelos de negócio híbridos que dependem da fidelidade da rede de valor (Granovetter, 1973; Lounsbury & Glynn, 2001; Neumeyer et al., 2019; Suchman, 1995).

É precisamente por este motivo que a crescente pressão regulatória e a normalização dos relatórios ESG surgem como aliadas da sustentabilidade autêntica. Ao elevarem os padrões de transparência, estas normas protegem as empresas que realmente entregam valor socioambiental, consolidando a confiança num mercado cada vez mais atento à veracidade das intenções (Antari et al., 2025; Delmas & Burbano, 2011; European Investment Bank, 2022; Muttaqi & Nur, 2025).

3.6 Viabilidade e Sustentabilidade

É fundamental desmistificar a ideia de que a saúde financeira e a responsabilidade socioambiental são vetores opostos. Pelo contrário, a integração de práticas sustentáveis atua como um catalisador de inovação, permitindo uma diferenciação competitiva e uma resiliência superior no mercado (Bonfanti et al., 2024; Schaltegger & Wagner, 2011). Esta premissa de que a responsabilidade social e ambiental se traduz em valor económico é o cerne do empreendedorismo sustentável e revela-se vital para a validação de modelos de negócio híbridos conduzidos por mulheres (Hechavarría et al., 2017).

Como descrevem originalmente Porter e Kramer (2011), a criação de *Shared Value* não deve ser confundida com filantropia, trata-se de um modelo de eficiência onde o progresso social alimenta a vantagem competitiva.

A evidência empírica sugere que o sucesso destes negócios não depende apenas do esforço individual, mas também da existência de ecossistemas de apoio capazes de compreender as especificidades de género. Quando as políticas públicas e privadas promovem mentoria, capacitação orientada para competências de sustentabilidade e redes

de cooperação que reduzem a assimetria de informação, as iniciativas lideradas por mulheres tendem a ganhar maior capacidade de adaptação, legitimidade e resiliência. Neste sentido, o acesso a conhecimento sistêmico, redes qualificadas e instrumentos de apoio adequados torna-se essencial para transformar intenções sustentáveis em práticas empresariais viáveis (Granovetter, 1973; OECD/European Commission, 2023; Ploum et al., 2018; Sánchez-García et al., 2024).

O acesso a instrumentos de financiamento calibrados para a realidade das micro e pequenas empresas, aliado à capacitação na medição de impacto, permite transformar capacidades empreendedoras verdes em resultados de mercado mais mensuráveis e comunicáveis (OECD/GWEP, 2025; OECD, 2023b; Sánchez-García et al., 2024; Teleki, 2024). Nestes contextos, o capital social e relacional atua como um escudo indispensável contra as *liabilities of newness* e *smallness*, ao permitir acesso a informação, confiança, apoio externo e recursos que compensam a fragilidade inicial das empresas jovens e pequenas (Aldrich & Auster, 1986; Neergaard et al., 2005; Welter, 2011).

No cenário atual do investimento, tanto público como privado, a viabilidade de um projeto está intrinsecamente ligada à consistência da sua narrativa de sustentabilidade, desde que esta seja suportada por evidências empíricas (Mets & Vettik-Leemet, 2024). Para garantir transparência e evitar o risco de *Greenwashing*, as métricas de sucesso devem transcender a mera redução de custos operacionais.

De acordo com as diretrizes da OECD (2023a, 2023b), o desempenho deve ser aferido através de indicadores tangíveis como percentagem de materiais recuperados (*upcycled*), intensidade energética da produção, emissões evitadas, percentagem de fornecedores locais, horas de formação e envolvimento comunitário. Esta clareza na demonstração de resultados ESG protege a reputação da empresa e abre portas a mercados cada vez mais exigentes, convertendo a sustentabilidade numa vantagem competitiva palpável e duradoura.

3.7 Operacionalização da Sustentabilidade

No universo das indústrias criativas, a aplicação prática da sustentabilidade exige que os arquétipos de modelos de negócio sustentáveis (Bocken et al., 2014) sejam traduzidos para a linguagem específica da arte e da cultura (Bocken & Ritala, 2022). O *design* circular, neste contexto, propõe uma rutura com o consumo linear, tratando a obra não

como um resíduo futuro, mas como um elemento de um ciclo contínuo de materiais (Bocken et al., 2014; Ellen MacArthur Foundation, 2013; Geissdoerfer et al., 2017).

Intervenções como a reparação e a reutilização ganham aqui um papel crítico, ao prolongarem a longevidade das peças, reduzirem desperdícios e desafiarem a cultura do descarte (Bocken & Ritala, 2022). Destaca-se ainda o *upcycling*, através do qual empreendedoras ligadas à moda, ao artesanato e às indústrias criativas podem acrescentar valor simbólico e estético a materiais anteriormente rejeitados, prolongando o seu ciclo de vida e reduzindo desperdícios (Bocken et al., 2014; Bocken & Ritala, 2022). Esta filosofia produtiva é frequentemente complementada pela adoção de cadeias curtas e práticas circulares, que reforçam a ligação ao território, valorizam recursos locais e fortalecem o tecido económico regional (Duxbury, 2021; Bocken & Ritala, 2022). Finalmente, a transparência pode ser reforçada por mecanismos de rastreabilidade, como os passaportes digitais de produto, que permitem disponibilizar informação sobre materiais, origem e ciclo de vida das peças (University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership & Wuppertal Institute, 2022). Ao tornar visível a origem e o percurso ético dos produtos, esta rastreabilidade contribui para consolidar a confiança do consumidor e a legitimidade da marca (Suchman, 1995; Mets & Vettik-Leemet, 2024).

Para além da dimensão material, o impacto social destas iniciativas manifesta-se através de programas de mediação cultural, oficinas e processos de co-criação que geram legitimidade cognitiva (Magkou, 2024). Estas ações transformam a microempresa num verdadeiro centro de inclusão e conhecimento, alinhando-se diretamente com o ODS 4 (Educação de Qualidade) e 11 (Comunidades Sustentáveis).

A colaboração com entidades como escolas, museus e autarquias, que integram o *meso-environment* no modelo de Brush et al. (2009), revela-se fundamental para a ação colaborativa. Esta competência, central no quadro SEC de Ploum et al. (2018), permite às empreendedoras mobilizar recursos e parcerias necessários para validar a sua missão social (Bafera & Kleinert, 2023; de Magdalene, 2024). Ao fornecerem sinais suaves de valor, estas parcerias comunitárias ajudam a mitigar vulnerabilidades típicas de pequena escala e de novidade organizacional, oferecendo uma credibilidade que o mercado de capitais tradicional muitas vezes não reconhece plenamente (Bafera & Kleinert, 2023;

Gimenez-Fernandez et al., 2020; Lounsbury & Glynn, 2001; OECD/European Commission, 2023).

A consolidação destas práticas de produção, aliada a modelos de receita híbridos, permite que as organizações lideradas por mulheres reforcem o seu posicionamento estratégico (Muttaqi & Nur, 2025). A diversificação de fontes de rendimento minimiza a dependência financeira e aumenta a resiliência perante instabilidades económicas, convertendo a fragilidade inicial em estabilidade operacional (Bagheri et al., 2023; Bocken et al., 2014; Bonfanti et al., 2024).

Em última análise, o florescimento do empreendedorismo feminino sustentável nestes setores complexos advém da mestria em fundir a autenticidade cultural, inclusão social e viabilidade económica. Nesta tríade, a transparência e a inovação no modelo de negócio surgem como as principais vantagens competitivas (Bonfanti et al., 2024; Teleki, 2024).

4 Empreendedorismo Sustentável No Setor Das Artes

No ecossistema das indústrias criativas, a sustentabilidade surge como um elemento visceral e constitutivo da própria atividade. Como observa Eikhof (2020), este setor possui uma aptidão intrínseca para integrar as dimensões cultural, social e ambiental, ocupando por isso um lugar estratégico tanto no progresso económico regional como na concretização das metas globais de desenvolvimento.

Ao contrário dos modelos de manufatura pesada, a produção cultural assenta primordialmente no capital humano e em ativos intangíveis. Esta natureza narrativa e identitária, segundo Throsby (2001) e Bonfanti et al. (2024) facilita a adoção de missões éticas, uma vez que o propósito se torna o núcleo da proposta de valor, atenuando a perceção de risco perante os diversos *stakeholders*. Como resultado, a transição para modelos circulares e orientados para impacto social torna-se coerente com a própria natureza das indústrias criativas, onde a inovação, a reutilização de recursos e a criação de valor simbólico podem articular-se com objetivos de sustentabilidade (Bocken et al., 2014; UNCTAD, 2022).

A gestão destes negócios, em particular quando liderada por mulheres, tende a privilegiar uma visão de valor múltiplo. Nesta abordagem, a sobrevivência financeira torna-se indissociável da legitimação social e ambiental (Hechavarría et al., 2017), fazendo do

setor criativo um espaço particularmente fértil para modelos híbridos alinhados com os ODS da Agenda 2030 (UNCTAD, 2022; United Nations, 2015).

A tendência identificada na literatura para estilos de liderança mais transformacionais e colaborativos entre mulheres líderes revela-se importante na gestão de redes complexas de parcerias – que envolvem desde artistas e comunidades até fornecedores – fundamentais para sustentar um modelo de negócio TBL (Eagly et al., 2003; Muttaqi & Nur, 2025; Wang & Karia, 2024). Aqui, a métrica do sucesso transcende o lucro isolado, abraçando a co-criação de valor comunitário através da revitalização de territórios e da salvaguarda do património imaterial (Bagheri et al., 2023; Duxbury, 2021).

Este foco no valor relacional e numa ética de cuidado, conceitos que a literatura associa frequentemente ao perfil empreendedor feminino (Brush et al., 2009), permite que microempresas inicialmente frágeis conquistem uma legitimidade social robusta (Suchman, 1995). Esta credibilidade funciona como um mecanismo de compensação face à exclusão dos circuitos de financiamento convencionais (Bafera & Kleinert, 2023; de Magdalene, 2024; OECD/GWEP, 2025).

Portanto, a transparência na gestão e a evidência de um impacto social verificável constituem o principal trunfo competitivo deste setor. Ao sinalizarem autenticidade e propósito real, estas empresas atraem consumidores e investidores conscientes, e também se protegem contra os riscos de *Greenwashing* e as assimetrias de informação que ainda persistem no mercado (Bonfanti et al., 2024; Mets & Vettik-Leemet, 2024).

4.1 Sustentabilidade Cultural

No centro das indústrias criativas, a sustentabilidade cultural assume-se como o pilar fundamental para a legitimação dos ativos intangíveis, que constituem o verdadeiro motor económico deste setor (Eikhof, 2020). É imperativo compreender que esta dimensão transcende a preservação estática de artefactos ou rituais, trata-se, antes, de um processo dinâmico de reprodução de significados e memórias que assegura a diversidade e o usufruto pleno dos direitos culturais por parte das comunidades (UNESCO, 2013; Soini & Birkeland, 2014). Ao colocar a continuidade do saber e a participação social no centro da sua génese, esta perspetiva converge naturalmente com o empreendedorismo feminino, historicamente reconhecido pela sua inserção social, pela atenção ao contexto institucional e pela criação de valor social para múltiplos *stakeholders* (Brush et al., 2009; Hechavarria et al., 2017; Jennings & Brush, 2013; Youngquist, 2025).

Neste enquadramento, a articulação entre o património – como edifícios, artefactos e obras – e o imaterial – os saberes, técnicas e símbolos – gera um capital cultural capaz de produzir valor simbólico e económico duradouro (Bonfanti et al., 2024; Throsby, 2001). Como defendem Dessein et al. (2015), a cultura não deve ser vista apenas como um instrumento para o progresso, mas como um elemento intrínseco do desenvolvimento sustentável, essencial para a coesão comunitária e para a reputação de um território. No fundo, a essência do empreendedorismo cultural sustentável reside na capacidade de transformar recursos simbólicos, culturais e territoriais em propostas de valor económico que respeitem a identidade do lugar, sendo esta dinâmica reforçada por redes colaborativas e ecossistemas de apoio ao empreendedorismo cultural (Ferreira et al., 2023; Magkou, 2024; Pato & Teixeira, 2016).

A ativação da sustentabilidade cultural em contextos criativos requer uma inversão das lógicas tradicionais, privilegiando metodologias participativas onde a comunidade se apropria do processo de valor (Bagheri et al., 2023). Exemplos como a curadoria comunitária ou os inventários participativos permitem mapear saberes com o envolvimento direto dos seus detentores, reforçando a autenticidade da oferta de mercado (Ratten & Braga, 2024; Suchman, 1995; UNESCO, 2016). Para microempresas, esta aceitação social – ou legitimidade – constitui um recurso não financeiro vital, pois o apoio moral e pragmático da comunidade pode reforçar o capital social, aumentar a credibilidade externa e ajudar a mitigar vulnerabilidades associadas à pequena escala e à novidade organizacional (Gimenez-Fernandez et al., 2020; Neumeyer et al., 2019; Suchman, 1995).

Em Portugal, o potencial regenerador destas práticas é visível através da rede CREATOUR, que evidencia como projetos culturais de pequena escala, baseados em recursos endógenos, podem desencadear trajetórias de vitalidade territorial, criação de emprego criativo e valorização do património local, em sintonia com os ODS 8 e 11 (Duxbury, 2021; UNCTAD, 2022). Um caso desta conversão de património em valor sustentável é o das artesãs da filigrana, analisado por Ratten & Braga (2024).

Estas empreendedoras utilizam plataformas digitais para internacionalizar um ofício territorialmente ancorado, superando as limitações da microescala através de um *storytelling* eficaz e de mecanismos de sinalização de qualidade (Mets & Vettik-Leemet, 2024). Em Gondomar, o reconhecimento formal da filigrana no Inventário Nacional do Património Cultural Imaterial, em 2023, veio reforçar o capital simbólico destas

microempresas lideradas por mulheres (Direção-Geral do Património Cultural, 2023). Ao comunicarem a sua autenticidade ética a um mercado global, estas líderes não só contrariam as barreiras de género, como demonstram que a sustentabilidade cultural permite (re)produzir capacidades ao longo do tempo, unindo salvaguarda, viabilidade e inovação (Ahl, 2006; Bonfanti et al., 2024; Kanze et al., 2018).

4.2 Sustentabilidade Ambiental

No que diz respeito à sustentabilidade ambiental, o setor criativo tem atravessado uma mutação profunda rumo à circularidade. Como observam Bocken e Ritala (2022) e Hechavarria et al. (2017), esta transição não é apenas técnica, mas também está ligada a valores éticos e a modelos de gestão orientados para a sustentabilidade. Afastando-se do modelo linear de extrair, usar e descartar, esta abordagem prioriza a longevidade dos produtos, a reutilização de materiais e a redução do desperdício (Bocken & Ritala, 2022; Ellen MacArthur Foundation, 2011). A economia circular procura reduzir a entrada de novos recursos, minimizar resíduos e emissões e manter materiais e produtos em circulação durante mais tempo (Geissdoerfer et al., 2017; Ellen MacArthur Foundation, 2011).

Em relação a esta questão, o setor criativo funciona como um laboratório de inovação, aproveitando a sua flexibilidade para testar novos modelos de negócio. Para Curtis et al. (2014), a produção artística pode ir além da sua dimensão estética, funcionando como uma ferramenta de sensibilização ecológica, envolvimento comunitário e transformação de comportamentos ambientais. Neste sentido, a arte pode contribuir para aproximar os públicos de questões ambientais complexas, tornando-as mais visíveis, emocionalmente compreensíveis e socialmente mobilizadoras (Curtis et al., 2014). De forma particular, Naguib e Barbar (2025) enquadram o papel do empreendedorismo feminino na promoção da sustentabilidade, enquanto Sánchez-García et al. (2024) mostram que a autoeficácia empreendedora verde pode favorecer a inovação, a adaptação e a criação de modelos de negócio sustentáveis, permitindo converter convicções ambientais em estratégias empresariais orientadas para mercados de consumo consciente.

A operacionalização deste propósito exige conceitos práticos. Mets & Vettik-Leemet (2024) reforçam que a sustentabilidade precisa de ser traduzida em ações concretas no dia a dia das empresas. Um exemplo disso é o *upcycling*. Este processo não é uma simples reciclagem, consiste na transformação de materiais usados ou descartados em produtos

de maior valor ou qualidade (Sung, 2015; Bridgens et al., 2018), podendo, no setor cultural, reforçar também o valor simbólico do objeto (Throsby, 2001).

Contudo, a autenticidade exige provas. Garcia-Torres et al. (2024) sublinham que a rastreabilidade e a transparência são fundamentais para dar visibilidade à origem, aos processos e aos impactos associados à cadeia de valor, especialmente quando articuladas com colaboração entre stakeholders e mecanismos digitais de prestação de contas. Esta clareza é, inclusive, uma exigência dos novos regulamentos europeus de reporte de sustentabilidade e da crescente cultura ESG, funcionando como um selo de seriedade corporativa (European Parliament & Council of the European Union, 2022; European Investment Bank, 2022). O problema, como apontam Bonfanti et al. (2024), reside numa comunicação pública que ainda é irregular, o que dificulta a transformação de boas práticas em literacia para o consumidor.

Esta opacidade abre porta ao *Greenwashing*. Keilmann e Koch (2024) e Koch e Denner (2025) alertam que alegações ambientais vagas, exageradas ou sem evidência verificável podem reduzir a credibilidade corporativa e fragilizar a confiança dos *stakeholders*. No caso de microempresas lideradas por mulheres, cuja legitimidade tende a depender fortemente de relações de confiança, capital simbólico e redes de proximidade, essa perda reputacional pode ser particularmente sensível (Lounsbury & Glynn, 2001; Neumeyer et al., 2019).

O consumidor contemporâneo, impulsionado por uma maior consciência ESG e pela facilidade de acesso à informação digital, exige dados verificáveis. Antari et al. (2025) e Teleki (2024) argumentam que a transparência se tornou a nova moeda de troca, reforçando que as empresas devem reportar impactos através de métricas como TBL e os ODS.

Para as mulheres que empreendem, muitas vezes enfrentando escassez de recursos (Welter, 2011), o investimento na chamada sinalização de qualidade é vital. Spence (1973) já teorizava sobre a importância destes sinais, que hoje se traduzem em certificações éticas e parcerias científicas (Bafera & Kleinert, 2023). No fim de contas, este compromisso, quando bem sinalizado, garante o que Muttaqi e Nur (2025), a OECD/GWEP (2025) e a OECD (2023b) consideram essencial: a confiança do consumidor e o acesso a financiamento que valoriza o desempenho ético, sustentável e mensurável.

4.3 Sustentabilidade Social

Em paralelo, a vertente social da sustentabilidade afirma-se como um pilar de diferenciação crucial, especialmente no empreendedorismo feminino (Hechavarría et al., 2017). Esta dimensão ganha expressão em projetos de arte comunitária, mediação cultural e espaços criativos acessíveis, nos quais a participação de diferentes públicos contribui para a inclusão social e para a redução de desigualdades culturais (Magkou, 2024). No cerne desta prática encontra-se a ideia de justiça cultural, entendida como a necessidade de garantir que a produção, a participação e o usufruto de bens culturais não sejam privilégios de nicho, mas direitos acessíveis a comunidades diversas (UNESCO, 2019).

Esta abordagem espelha a ética de cuidado e gestão orientada para os *stakeholders* que a literatura frequentemente associa às mulheres. Esta abordagem aproxima-se da liderança transformacional, caracterizada por comportamentos de apoio, desenvolvimento dos outros, inspiração e consideração individualizada, dimensões que a literatura associa com maior frequência às mulheres líderes em comparação com os homens (Eagly et al., 2003). É precisamente este modelo relacional que confere às empresas uma resiliência social única, permitindo-lhes mobilizar redes de apoio e solidariedade em períodos de instabilidade (Brush et al., 2009; Eikhof, 2020; Neumeyer et al., 2019).

A emergência de organizações híbridas tem permitido conciliar, de forma inovadora, o rigor artístico com um impacto social mensurável (Bonfanti et al., 2024; Ferreira et al., 2023). Ao gerarem capital social – através de laços de reciprocidade e confiança – estas estruturas promovem o empoderamento comunitário, algo fundamental para o sucesso de microempresas (Bagheri et al., 2023; de Magdalene, 2024).

Para muitas artistas-empREENDEDORAS, este hibridismo de valor funciona como uma estratégia para superar barreiras de género, alinhando a viabilidade económica com um propósito ético profundo (Banks, 2017; Hechavarría et al., 2017). Ao transformar a arte de uma esfera elitista numa ferramenta de intervenção local, estas empreendedoras conquistam uma legitimidade moral robusta, que ajuda a compensar as limitações financeiras inerentes à sua pequena escala (Bafera & Kleinert, 2023; Suchman, 1995; Welter, 2011).

A justiça cultural pode ser operacionalizada através de práticas colaborativas que aproximam a criação artística das comunidades. A co-criação favorece a participação ativa dos públicos e a apropriação dos resultados culturais, enquanto a mediação cultural

torna os conteúdos mais acessíveis a grupos diversos (Bonfanti et al., 2024; UNESCO, 2019). Neste processo, redes culturais e *creative hubs* podem reforçar a articulação entre empreendedores culturais, instituições e territórios, promovendo formas colaborativas de aprendizagem e apoio (Magkou, 2024; Ploum et al., 2018).

Em paralelo, o uso estratégico de plataformas digitais tem permitido às empreendedoras ampliar a visibilidade dos seus projetos e comunicar narrativas de impacto a públicos mais alargados. Através do *storytelling*, estas iniciativas conseguem construir uma identidade reconhecível e transmitir sinais de valor não financeiro, reforçando a sua legitimidade perante consumidores, parceiros e potenciais financiadores (Lounsbury & Glynn, 2001; Spence, 1973). Esta sinalização estratégica torna-se particularmente relevante quando os *stakeholders* valorizam práticas sustentáveis e resultados ESG verificáveis, uma vez que a divulgação transparente de informação socioambiental pode reduzir assimetrias de informação, aumentar a confiança e reforçar a credibilidade do modelo de negócio (Bafera & Kleinert, 2023; Khamisu & Paluri, 2024).

Esta dimensão social do setor criativo atua como um catalisador para a Agenda 2030 (Teleki, 2024; United Nations, 2015). O impacto é visível no empoderamento económico feminino (ODS 5), na criação de postos de trabalho dignos e focados no talento local (ODS 8), na mitigação da marginalização social (ODS 10) e na revitalização das identidades territoriais (ODS 11) (Naguib & Barbar, 2025). Quando a missão social se traduz em emprego, formação e parcerias sólidas, o setor criativo reafirma a sua capacidade de gerar valor multidimensional e de fortalecer o capital social das comunidades (UNCTAD, 2022; UNESCO, 2019).

5 Lacunas de investigação

Apesar de o corpo de conhecimento sobre o empreendedorismo feminino ter registado um crescimento assinalável nos últimos anos, a sua interseção com a sustentabilidade revela ainda lacunas que exigem uma análise mais aprofundada (Maurya et al., 2025; Pradana et al., 2025). Persiste, desde logo, uma carência de abordagens qualitativas que mergulhem na experiência subjetiva das empreendedoras, particularmente em Portugal, onde a compreensão da agência feminina além das métricas de desempenho financeiro exige abordagens mais críticas, contextuais e centradas nas experiências das próprias mulheres (Ahl, 2006; Bernardino et al., 2018; Henry et al., 2016).

Esta lacuna metodológica cria um obstáculo à compreensão de como as identidades sociais e os sistemas de valores individuais dialogam com as pressões de mercado. Como sublinham Ahl & Marlow (2021), a predominância de análises quantitativas e comparativas tende a marginalizar fatores intangíveis decisivos, tais como as motivações sociais profundas e as estratégias de legitimação que não se traduzem apenas em lucro.

Outra lacuna analítica prende-se com a convergência entre o género, a economia criativa e as práticas sustentáveis. De acordo com Bonfanti et al. (2024), os modelos de impacto social e economia circular são frequentemente estudados em contextos industriais de larga escala, deixando na periferia as especificidades das microempresas artísticas. Nestas estruturas, a sustentabilidade não é uma ferramenta de *marketing*, mas um valor intrínseco à própria criação.

A ausência desta visão integrada dificulta a criação de políticas públicas que reconheçam o potencial da economia criativa liderada por mulheres como um motor de regeneração cultural e territorial (Naguib & Barbar, 2025). Em suma, apesar dos avanços teóricos em áreas isoladas, escasseiam investigações que explorem como as mulheres artistas-empREENDEDORAS fundem, nos seus modelos de negócio, as dimensões ambiental, social e cultural de forma indissociável (Soini & Birkeland, 2014; UNCTAD, 2022).

CAPÍTULO II – PROPOSIÇÕES E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

A presente investigação nasce da necessidade de colmatar as lacunas analíticas que persistem na interseção entre o empreendedorismo feminino, a economia criativa e a sustentabilidade (Ahl & Marlow, 2021; Ferreira et al., 2023; Leclair & Dalmaso, 2024). Mais do que uma análise estatística, este estudo propõe-se a compreender a realidade das mulheres artistas-empREENDEDORAS em Portugal, analisando como as suas vivências, redes de apoio e estratégias de legitimação moldam negócios que articulam viabilidade económica, propósito social, sustentabilidade cultural e responsabilidade ambiental (Magkou, 2024; Soini & Birkeland, 2014; UNCTAD, 2022).

O foco desta tese é revelar o fenómeno do empreendedorismo feminino no contexto nacional, focando-se na subjetividade e nos mecanismos de legitimação de mulheres que operam no setor criativo através de modelos de negócio sustentáveis e multidimensionais.

Para atingir este objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos (O.E.):

O.E. 1: Explorar a experiência subjetiva das artistas-empREENDEDORAS, descrevendo os valores pessoais e o propósito intrínseco que atuam como motores da decisão de empreender, e analisar de que forma estes valores moldam a natureza e a estrutura dos seus modelos de negócio.

O.E. 2: Analisar as práticas de sustentabilidade implementadas pelas empREENDEDORAS, descrevendo como as dimensões ambiental, social e cultural são integradas nos seus processos criativos e cadeias de valor.

Com base no enquadramento teórico revisto, formulam-se as seguintes proposições que nortearão a fase empírica deste estudo (P):

P1: A definição de sucesso de mulheres artistas-empREENDEDORAS no setor criativo é multidimensional, sendo as motivações intrínsecas baseadas em valores, propósito, liberdade criativa e impacto social fatores centrais para a resiliência e longevidade dos seus modelos de negócio, excedendo métricas estritamente financeiras (Bagheri et al., 2023; Bonfanti et al., 2024; de Magdalene, 2024; Hechavarría et al., 2017; Leclair & Dalmaso, 2024).

P2: A persistente falha das métricas de avaliação tradicionais em reconhecer o valor não financeiro das empresas, tal como capital simbólico ou impacto comunitário, leva as empREENDEDORAS a dependerem da construção ativa de legitimação moral como mecanismo para compensar dificuldades no acesso a financiamento formal,

reconhecimento institucional e recursos estratégicos (Ahl & Marlow, 2021; Bafera & Kleinert, 2023; de Magdalene, 2024; Naguib & Barbar, 2025).

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia de investigação para a presente dissertação é intrinsecamente qualitativa, uma escolha que se revela imperativa para mergulhar na complexidade do empreendedorismo feminino em Portugal. Mais do que quantificar dados, esta abordagem ancora-se na visão de mundo construtivista, tal como preconizado por Creswell & Creswell (2023). Segundo este paradigma, o conhecimento é co-construído, focando-se na interpretação dos vários significados que as participantes atribuem à sua realidade vivida (Creswell & Creswell, 2023).

A investigação adota uma natureza narrativa, baseada na análise comparativa de quatro trajetórias de artistas-empREENDEDORAS. Este desenho metodológico permite-nos escrutinar cada percurso empreendedor de forma isolada e aprofundada, criando uma base sólida para, posteriormente, procedermos a uma análise comparativa cruzada.

O intuito desta comparação é identificar os fios condutores e os padrões teóricos que validam as proposições de investigação. O foco analítico recairá sobre a interdependência entre a matriz de valores e o propósito das empreendedoras e as práticas de sustentabilidade que definem os seus modelos de negócio no setor artístico.

6 Relação das Proposições

As proposições de investigação delineadas constituem o eixo analítico desta dissertação, servindo de linha orientadora para o tratamento das narrativas recolhidas.

A primeira proposição, P1, que defende uma visão multidimensional do sucesso baseada em motivações intrínsecas e na resiliência do propósito, encontra o seu suporte operacional na prossecução dos dois primeiros objetivos específicos. Através do O.E. 1, a investigação mergulha no substrato ético das empreendedoras para verificar se a génese dos seus projetos reside, efetivamente, em valores, propósito e objetivos de criação de valor social e ambiental que transcendem a rentabilidade imediata (Bonfanti et al., 2024; de Magdalene, 2024; Hechavarría et al., 2017).

Complementarmente, a interligação com o O.E. 2 permite materializar esta multidimensionalidade ao descrever como o impacto ambiental, social e cultural se funde na gestão quotidiana. Sob esta ótica, o sucesso deixa de ser redutível a métricas financeiras, sendo avaliado pela capacidade da empresa em gerar valor para uma rede alargada de *stakeholders* e de articular racionalidades artísticas, económicas e sociais

(Bonfanti et al., 2024; Ferreira et al., 2023; Hechavarría et al., 2017; Leclair & Dalmasso, 2024; UNESCO, 2019).

A discussão da P1 resultará, assim, do cruzamento entre os valores declarados e a definição prática de sucesso, procurando identificar onde o propósito ético se sobrepõe aos modelos de crescimento convencionais

Por sua vez, a segunda proposição, P2, foca-se na agência das empreendedoras perante as barreiras sistêmicas do mercado. Partindo da literatura de autores como Ahl & Marlow (2021) e Bafera & Kleinert (2023) sobre a incapacidade das métricas tradicionais em reconhecer ativos intangíveis – como o capital simbólico ou a autenticidade –, a P2 sugere que as mulheres são obrigadas a investir na construção ativa de uma legitimidade moral.

Esta necessidade de provar o valor através de reputação será explorada nas narrativas sobre as barreiras enfrentadas e as estratégias de sobrevivência adotadas. Analisar-se-á de que forma a utilização de parcerias, certificações ou o próprio *storytelling* ético funcionam como mecanismos de *signaling* (de Magdalene, 2024; Naguib & Barbar, 2025; Spence, 1973). Em última análise, pretende-se analisar se esta sinalização de valor não financeiro atua como um mecanismo relevante de resiliência e diferenciação, permitindo que estas microempresas superem a marginalização nos circuitos habituais de risco (Ahl & Marlow, 2021; Bafera & Kleinert, 2023; de Magdalene, 2024; Naguib & Barbar, 2025; Spence, 1973).

7 Instrumento de Recolha de Dados

O instrumento utilizado para a recolha de dados, a entrevista semiestruturada, foi concebido para harmonizar o rigor dos eixos teóricos com a flexibilidade exigida pelos objetivos específicos do estudo (Creswell & Creswell, 2023). Esta opção metodológica garante que a investigação mantenha a coerência interna, assegurando que o diálogo com as participantes cubra o objetivo concetual da dissertação sem restringir a liberdade de expressão das mesmas.

A escolha do formato semiestruturado justifica-se pela sua natureza dupla: por um lado, permite uma fidelidade temática, assegurando que os vetores críticos de investigação sejam abordados de forma organizada e sistemática (Saunders et al., 2019); por outro, oferece a plasticidade necessária para que as empreendedoras desenvolvam as suas subjetividades e partilhem as suas trajetórias de forma espontânea. Como defende

Polkinghorne (1995), esta abertura é fundamental para enriquecer a densidade do dado narrativo, permitindo que as participantes definam as suas próprias prioridades e significados durante a interação (Creswell & Creswell, 2023; Polkinghorne, 1995).

O guião da entrevista foi desenhado para seguir uma lógica progressiva e natural, facilitando o estabelecimento de confiança e aprofundamento dos temas. A estrutura organiza-se em quatro núcleos temáticos fundamentais:

1. Motivações e valores
2. Modelos de negócio e práticas
3. Barreiras
4. Estratégias e legitimidade

8 Recolha De Dados

A recolha de dados foi pautada por um rigor descritivo que visa assegurar a total transparência metodológica do processo (Talukdar, 2024). Esta concretizou-se através da realização de quatro entrevistas com mulheres artistas-empREENDEDORAS a operar em Portugal.

A opção por uma amostragem de conveniência justificou-se pela necessidade de aceder a casos que corporizassem o fenómeno de hibridação de valor – a fusão entre a criação artística e uma missão sustentável ou social. Como referem Creswell & Creswell (2023) e Talukdar (2024), esta abordagem é recorrente em estudos qualitativos que privilegiam a densidade da informação sobre fenómenos específicos em detrimento da generalização estatística.

As participantes foram recrutadas a partir do núcleo de proximidade da investigadora. Embora esta estratégia possa introduzir um viés de familiaridade (Saunders et al., 2019), revelou-se um ativo estratégico fundamental. No domínio da investigação narrativa, a confiança pré-existente é frequentemente valorizada por potenciar a honestidade e a profundidade de partilhas sobre temas sensíveis, como vulnerabilidades financeiras e barreiras de género (Polkinghorne, 1995; Talukdar, 2024). Esta proximidade permitiu aceder a camadas de significado que, para um investigador externo, poderiam permanecer inacessíveis.

As entrevistas decorreram entre setembro e novembro de 2025, com sessões que tiveram a duração média de uma hora. Este tempo de interação revelou-se suficiente para percorrer integralmente o guião de entrevista e permitir que as narrativas fluíssem com a naturalidade necessária (Talukdar, 2024).

Para garantir o máximo rigor e a preservação fiel das narrativas, todas as entrevistas foram registadas em áudio e, posteriormente, submetidas a um registo. Este procedimento é essencial para salvaguardar os significados e as nuances expressivas originais (Talukdar, 2024).

Antes da realização das entrevistas, as participantes foram informadas sobre os objetivos do estudo, a natureza voluntária da participação, a possibilidade de desistirem a qualquer momento e a utilização exclusivamente académica dos dados recolhidos. Foi igualmente assegurado o anonimato das participantes e a confidencialidade das informações partilhadas, sendo as gravações áudio utilizadas apenas para apoio à análise e posterior registo das narrativas.

A qualidade deste estudo é assegurada por três pilares: a transparência na descrição dos passos metodológicos; a triangulação teórica, cruzando as narrativas recolhidas com a literatura revista; e a coerência interpretativa, procurando uma análise que respeite a complexidade dos dados de acordo com os padrões da investigação qualitativa contemporânea (Saunders et al., 2019; Talukdar, 2024).

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

9 Entrevistas

9.1 Empreendedora 1

A primeira participante deste estudo (E1) é uma artista portuense de 32 anos de idade, licenciada em Multimédia pela Faculdade de Belas Artes do Porto. Iniciou o investimento a 100% no seu projeto no ano de 2021. Operando de forma independente e sem sócios, a sua atividade centra-se na arte urbana e na ilustração, com um foco particular na pintura de mural de grande escala no distrito do Porto. Embora a sua obra interpele um público universal devido à sua exposição no espaço público, existe uma intenção pedagógica subjacente: servir de referência para jovens artistas que procuram trilhar caminhos semelhantes na arte.

A génese do projeto mergulha numa paixão precoce pelo desenho: “desde sempre tive gosto pelo desenho. Apesar de, no secundário, os meus pais não estarem muito de acordo com o facto de querer seguir artes, apoiaram”. Para a E1, assumir o risco de um projeto a solo foi o preço necessário para conquistar a plena liberdade criativa. Ela encara o ecossistema empreendedor em Portugal como um desafio multidimensional, onde a intuição artística deve coexistir com a viabilidade financeira e a capacidade de captar oportunidades.

No que toca à dimensão do género, a E1 reconhece que o facto de ser mulher pode ter retardado a sua decisão de arriscar, revelando uma barreira interna de confiança. No mercado, embora mantenha uma postura otimista, a E1 já enfrentou o estigma de preconceito, materializado em comentários como “só pintaste esse mural porque o projeto só contrata mulheres”, atribuindo o seu sucesso a quotas de género em vez do seu mérito técnico. Estas barreiras traduziram-se, no arranque, numa desvalorização financeira do seu trabalho, obrigando-a a ceder na política de preços – uma fase que superou ao focar-se na educação do cliente sobre o valor real da arte. Hoje, afirma a sua presença com convicção, sintetizada na frase: “Não sou só mais uma, sou mais uma!”.

A filosofia de trabalho da E1 assenta na premissa de que a arte e o artista são extensões um do outro. Por conseguinte, os seus valores pessoais comandam a sua arte. A sustentabilidade social é ativada através do impacto reflexivo da sua obra e da participação em projetos comunitários com grupos vulneráveis, como idosos e crianças em contexto de exclusão.

No plano ecológico, a gestão operacional reflete uma consciência regenerativa: utilização de materiais sustentáveis e menos agressivos para o ambiente, como tinta plástica e papel; o reaproveitamento das latas; a gestão da água na lavagem de pincéis; e a reciclagem de materiais.

Contudo, a E1 aponta uma lacuna crítica: a ausência de métricas e indicadores formais (como os ODS). Esta falta de documentação do impacto invisibiliza o diferencial ético perante o mercado, resultando num cenário onde o cliente nem sempre está disposto a pagar o preço inerente ao cuidado ambiental.

A visão de futuro projeta-se para além fronteiras nacionais, ambicionando intervir em fachadas de grandes dimensões por toda a Europa e, a longo prazo, levar o seu traço ao Japão ou à América do Sul. Um dos seus projetos latentes foca-se na criação de ambientes interiores onde a interação entre o espaço e o indivíduo seja mediada por processos sustentáveis.

Ao concluir o seu testemunho, a E1 apela a uma reconfiguração da perceção pública da arte, que deve ser valorizada como um serviço essencial. Defende simultaneamente, o reforço dos mecanismos de apoio financeiro e emocional para que mais mulheres confiem no seu potencial empreendedor, deixando um incentivo claro: “Confia em ti, confia no processo”.

9.2 Empreendedora 2

Natural da Covilhã, a segunda participante deste estudo (E2) conta com 46 anos de idade e um sólido percurso académico em Arquitetura. Embora tenha exercido a profissão de forma convencional durante os primeiros anos da sua carreira, a sua visão sobre o papel social da disciplina impulsionou uma transição definitiva. Em 2011, deu os primeiros passos no seu projeto, abandonando a arquitetura clássica em 2014 para se dedicar exclusivamente à economia criativa. Atualmente, a E2 lidera iniciativas de destaque no domínio das artes visuais e da *street art* (como os projetos Mistaker e Wool), oferecendo intervenções artísticas que se distinguem pela sua *performance* de longa duração e impacto no espaço público.

Diferenciando-se pela abrangência, o trabalho da E2 gera repercussões que cruzam as esferas social, política e turística. Curiosamente, embora o plano inicial focasse no público universitário, a prática revelou uma maior receptividade em indivíduos acima dos

35 anos, evidenciando uma capacidade de comunicação transversal. A empreendedora descreve o projeto Wool como uma iniciativa “mega geracional, com pessoas dos 6 aos 100”. Esta versatilidade reflete-se também na geografia da sua atuação, que se estende da Covilhã a Lisboa, passando por aldeias remotas e palcos internacionais.

No que concerne à experiência de liderança feminina em Portugal, a E2 traça um diagnóstico crítico sobre a desvalorização do setor cultural, frequentemente o primeiro a sofrer cortes orçamentais. A sua narrativa expõe as marcas de uma sociedade que define como machista, relatando episódios de invisibilidade em reuniões de negociação e projetos que foram postos na gaveta por questões de género.

Perante este cenário, a sua resposta estratégica é afirmativa: foca-se na interlocução com quem reconhece o seu mérito e utiliza os seus projetos como veículos de igualdade. No projeto Wool, a representatividade feminina é deliberada, tendo evoluído para um cenário onde a presença de mulheres artistas é hoje maioritária.

A ética da sustentabilidade na E2 não é um rótulo externo, mas um valor intrínseco aos seus projetos. No plano ambiental, a gestão é pautada por uma lógica de circularidade e eficiência: minimização deslocações e consumo de *spray*; reutilização de materiais; gestão eficiente da água; aquisição de produtos a fornecedores locais; seleção de artistas que utilizem preferencialmente tinta plástica; e doação de excedentes de material a creches, associações e bairros sociais ou a artistas cujo pressuposto de trabalho assenta exclusivamente na utilização de restos de tintas.

Embora estas práticas existam, a empreendedora reconhece o desafio de as formalizar. O alinhamento com os ODS é feito de forma intuitiva e orgânica, sem uma documentação sistemática. Esta ausência de métricas rígidas dificulta a prova de impacto financeiro perante o cliente, impedindo que o valor final do produto reflita o custo adicional do cuidado socioambiental.

Os horizontes da E2 apontam para a expansão territorial, com um foco crescente na análise do impacto gerado nas comunidades locais. O seu objetivo a longo prazo passa pela sistematização dos relatos de sustentabilidade, conferindo uma visibilidade necessária ao papel estrutural das mulheres no empreendedorismo. A sua filosofia de vida e de trabalho resume-se numa máxima que serve de guia para futuras gerações: “Ama o que fazes e faz o que amas”.

9.3 Empreendedora 3

A terceira participante (E3) é uma artista portuguesa de 31 anos, com uma formação académica robusta que inclui a licenciatura em Design de Comunicação (ESAD) e o mestrado em Pintura pela Faculdade de Belas Artes do Porto. O seu projeto, lançado no conturbado ano de 2020, foca-se primordialmente na pintura e ilustração, tendo recentemente expandido a sua linguagem plástica para a cerâmica. Com base física na cidade do Porto, a E3 direciona a sua oferta para um público maioritariamente estrangeiro (turistas e residentes), utilizando as plataformas digitais como ponte para o mercado global.

A decisão de empreender surgiu como uma resposta direta à insatisfação profissional e à precariedade do mercado de trabalho. Perante propostas laborais que descreve como "indecentes", a E3 optou por converter o seu talento artístico num negócio próprio. Inicialmente, o projeto foi cofundado com um sócio, uma escolha motivada pela insegurança inerente à fase embrionária do negócio e pela necessidade de partilhar riscos financeiros. Contudo, a empreendedora sublinha que esta parceria visava o apoio mútuo e a divisão de encargos, e não uma tentativa de obter maior legitimidade por ter uma figura masculina ao lado.

Embora a E3 sinta que ser mulher influencia positivamente a forma como os clientes interagem com a sua obra, a sua narrativa revela aspetos de um viés machista persistente. Apesar de o seu espaço físico ser por si gerido individualmente há anos, continuar a ser informalmente designado, por conhecidos próximos, como "a loja do Rodrigo": o nome do ex-sócio.

No campo das oportunidades formais, a empreendedora demonstra ceticismo face a concursos e festivais, por considerar que os critérios de seleção são muitas vezes permeáveis a influências externas. Apesar de enfrentar os desafios financeiros quotidianos comuns a qualquer micronegócio, a E3 destaca a forte rede de mulheres empreendedoras no setor artístico português como um fator de inspiração e admiração mútua, ainda que reconheça a necessidade de combater o histórico domínio masculino na história da arte.

A ética da sustentabilidade na E3 é entendida como um prolongamento dos seus valores individuais. A dimensão ambiental é gerida através de uma lógica de reutilização estratégica, pois o seu projeto envolve a manipulação de materiais plásticos. Por isso, a

E3 tende a maximizar a reciclagem e a reutilização; e também privilegia fornecedores que utilizam material reciclado, como cartão, ao qual é dada uma segunda vida, seja para embalar as obras ou para proteger o pavimento da loja.

Todavia, é na dimensão social que o projeto se manifesta de forma mais vibrante. Através das mensagens veiculadas nas obras e do desenvolvimento de iniciativas com a comunidade local, a E3 utiliza a arte como ferramenta de diálogo. Tal como as outras participantes, não formalizou estas práticas em metas ou ODS específicos, permitindo que a sustentabilidade flua de forma orgânica e não burocrática.

Os planos de expansão da E3 incluem a transformação da sua loja num espaço híbrido, integrando café, livraria e galeria. Como conselho para quem inicia o percurso, a artista enfatiza a importância da independência financeira e da criação de poupanças, garantindo que o criativo não fique refém de pressões externas. Para a E3, a vitalidade de um projeto artístico depende da capacidade de inovar constantemente, mantendo acesa a curiosidade do público através de novas propostas e linguagens.

9.4 Empreendedora 4

A quarta participante (E4), de 48 anos, apresenta um percurso marcado por uma hibridização disciplinar singular, unindo a formação em Ballet Clássico a um Mestrado em Arquitetura. O seu contacto com as linguagens urbanas intensificou-se em 2004, através da cultura *hip-hop*, culminando, em 2009, numa dissertação de mestrado pioneira sobre *graffiti* e *street art*. Esta base académica permitiu-lhe fundar, em 2011, a primeira loja especializada em *graffiti* em Portugal. Embora o projeto tenha contado com um sócio por razões de apoio logístico, o investimento financeiro foi assegurado integralmente pela E4. Em 2022, decidiu encerrar a vertente comercial para se dedicar em exclusivo à sua carreira artística a solo, desenvolvendo murais, ilustrações e palestras a nível internacional.

Para a E4, o género é a matriz da sua expressão: a sua arte é descrita como intrinsecamente feminina, nascendo de uma vivência própria: "expresso-me de um lugar que eu conheço". No entanto, esta afirmação identitária embate em assimetrias sistémicas no mercado artístico. A empreendedora aponta a menor representação de mulheres em exposições individuais e a tendência para convites restritos a projetos exclusivamente femininos como formas de segregação.

No espaço público, a E4 confronta-se frequentemente com o estigma da feminilidade da sua obra e com a surpresa, por vezes condescendente, de homens ao vê-la executar murais de grande escala sem auxílio. Perante isto, encara o seu trabalho como um ato de desconstrução social e empoderamento, servindo de espelho e inspiração para outras mulheres que testemunham o seu processo criativo.

A sustentabilidade no projeto da E4 é entendida como uma procura por equilíbrio e harmonia. No projeto da loja, a decoração foi executada exclusivamente com material reutilizado ou reciclado. No projeto a solo, procura reutilizar e reciclar o máximo possível, nomeadamente nas proteções das latas de tinta, bem como misturar tintas com tinta plástica ou usar rolo em áreas de maior extensão.

Ainda que estes cuidados influenciem o custo final, a E4 defende-os como uma garantia de qualidade e ética produtiva. Contudo, é na dimensão social que o seu impacto é mais profundo. Através de projetos comunitários que cruzam diferentes estratos e geografias – como o trabalho desenvolvido em Cabo Verde, que aliou pintura e reciclagem –, a artista veicula a mensagem de que a singularidade individual atinge o seu expoente máximo quando colocada ao serviço do coletivo.

Atualmente, a E4 atravessa um período de reavaliação da sua linguagem artística. O seu horizonte aponta para um aprofundamento do trabalho comunitário, com um foco deliberado no apoio a meninas e mulheres, visando fortalecer a vertente social da sustentabilidade.

Critica a burocracia e a carga fiscal que asfixia o setor cultural em Portugal e defende uma mudança estrutural que permita às mulheres acrescentar valor sem renunciar à sua identidade. O seu incentivo final para o ecossistema é um apelo à persistência: “Continuem a realizar sonhos”.

10 Relação Com Proposições

A presente análise e discussão visa dar resposta aos objetivos de investigação definidos, triangulando as evidências empíricas obtidas através das quatro entrevistas qualitativas com a revisão de literatura (Saunders et al., 2019; Talukdar, 2024). Esta foca-se, primordialmente, em revelar os fatores intangíveis e as táticas de legitimação que, como advertem Ahl e Marlow (2021), permanecem frequentemente invisíveis nas abordagens tradicionais ao empreendedorismo feminino (Ahl & Marlow, 2021).

A primeira lacuna detetada na literatura – a escassez de estudos sobre a experiência subjetiva – encontra nestes casos uma resposta clara. Os resultados demonstram que o motor da decisão empreendedora é, em larga medida, intrínseco. Distanciando-se de uma lógica puramente económica de lucro rápido, as participantes elegem a liberdade criativa (E1), o impacto social da arte (E2) e a autonomia de escolha (E4) como os seus eixos centrais (Daelman, 2019; de Magdalene, 2024; Leclair & Dalmasso, 2024).

O caso da E3 é particularmente ilustrativo: ao recusar condições laborais precárias para construir um espaço de trabalho ético, a empreendedora corrobora a tese de Brush et al. (2009). Aqui, o negócio não é apenas um veículo financeiro, mas uma extensão de uma ética do cuidado que desafia o arquétipo do empreendedor como agente meramente racional e utilitário (Hechavarría et al., 2017).

Os dados recolhidos oferecem uma base consistente para a sustentação da P1. Para estas mulheres, o sucesso é uma construção multidimensional, na qual as métricas financeiras surgem subordinadas à liberdade criativa, ao propósito ético e ao valor social, cultural e ambiental gerado (Bonfanti et al., 2024; Hechavarría et al., 2017; Leclair & Dalmasso, 2024).

A longevidade dos projetos da E2 e E4, que ultrapassam a década de atividade num setor volátil, é a evidência relevante de que a resiliência baseada no propósito funciona como um fator de resiliência perante contextos de instabilidade. Esta sustentabilidade emocional e ética acaba por garantir a viabilidade do negócio a longo prazo, superando a visão clássica de maximização de curto prazo (Bonfanti et al., 2024).

No que toca à intersecção entre género e economia criativa, a análise revela que a sustentabilidade não é uma capa de *marketing*, mas sim a base operacional. As práticas de *design* circular – como a doação de excedentes de tinta pela E2, o reaproveitamento de materiais pela E1 e E4, ou a reciclagem de suportes pela E3 – corporizam os arquétipos de negócio sustentável propostos por Bocken et al. (2014) e Bocken e Ritala (2022).

Esta orientação sustentável manifesta-se com particular relevância nas dimensões social e cultural, sobretudo quando a arte e a criatividade são utilizadas como ferramentas de coesão territorial, inclusão e valorização comunitária (Duxbury, 2021; Sarkki et al., 2021; UNCTAD, 2022). A intervenção em bairros sociais, a mentoria de jovens talentos e a criação de projetos artísticos com impacto local materializam a lógica de *Shared Value*, ao articular valor económico com benefício social (Porter & Kramer, 2011). Neste

sentido, as mulheres empreendedoras podem ser entendidas como agentes de mudança, capazes de mobilizar estratégias inclusivas e orientadas para o desenvolvimento socioeconómico, mesmo quando não dispõem de sistemas formais de monitorização de impacto (Rosca et al., 2020).

Finalmente, a investigação corrobora, no conjunto analisado, a P2, expondo como a falha das métricas tradicionais em captar o valor intangível empurra as empreendedoras para a procura de legitimação moral (Bafera & Kleinert, 2023; de Magdalene, 2024). As barreiras identificadas – da desvalorização financeira da E1 à invisibilidade em mesas de negociação masculinas da E2 – são sintomas de um viés androcêntrico persistente no ecossistema empreendedor, onde os critérios de avaliação e financiamento continuam atravessados por estereótipos de género (Ahl, 2006; Jennings & Tonoyan, 2022; Kanze et al., 2018). O exemplo da E3, cujo estabelecimento ainda é associado ao ex-sócio, é uma prova lancinante das barreiras discursivas que ainda asfixiam o mérito feminino (Teleki, 2024).

Perante a exclusão dos circuitos tradicionais de capital, a construção de uma reputação comunitária sólida surge como uma resposta estratégica. A fidelidade aos valores sustentáveis, mesmo quando implica um aumento no custo do produto final, como refere a E4, funciona como um sinal de integridade e coerência (Spence, 1973). Esta coerência atrai clientes e parceiros que valorizam a autenticidade, reforçando redes de apoio e capital social que podem funcionar como alternativa parcial ao financiamento institucional (Lounsbury & Glynn, 2001; Neumeyer et al., 2019; Mets & Vettik-Leemet, 2024).

Em suma, os resultados contrariam, no conjunto analisado, a ideia de que o empreendedorismo feminino no setor artístico é menos ambicioso. O que se observa é uma redefinição da ambição: estas mulheres priorizam a longevidade e o impacto multidimensional através de modelos híbridos. Embora o ecossistema formal ainda falhe em reconhecer este valor devido à falta de indicadores ESG formalizados, a legitimidade moral surge como a resposta estratégica e resiliente às falhas estruturais do mercado.

A presente investigação revela que o empreendedorismo feminino no setor artístico em Portugal transcende a mera dinâmica de mercado, afirmando-se como um ato de resistência e inovação social. Através de uma imersão qualitativa nas narrativas das protagonistas, tornou-se evidente que estas mulheres operam num ponto de convergência crítico entre a regeneração cultural e a sustentabilidade. Este estudo preenche lacunas relevantes ao oferecer uma perspetiva menos androcêntrica e mais centrada na subjetividade do sucesso empresarial, tal como preconizado pela literatura contemporânea (Ahl & Marlow, 2021; Naguib & Barbar, 2025).

Os resultados alcançados corroboram o pressuposto central da P1, demonstrando que, para este perfil de empreendedora, o sucesso é uma construção plural. A liberdade criativa e o propósito ético surgem como sustentáculos da longevidade dos seus negócios, sugerindo que a criação de valor social, cultural e ambiental contribui para a resiliência num ecossistema criativo marcado por incerteza e volatilidade (Bagheri et al., 2023; Hechavarría et al., 2017; Leclair & Dalmasso, 2024).

Simultaneamente, a análise da P2 permite compreender o processo de construção de credibilidade. Perante a miopia das métricas financeiras tradicionais, que falham em capturar ativos intangíveis, as artistas-empreendedoras convertem a legitimação moral no seu principal recurso de sobrevivência. Na ausência de um acesso facilitado ao capital formal, a construção de uma reputação comunitária sólida e a sinalização de autenticidade tornam-se os mecanismos vitais de diferenciação e proteção (Bafera & Kleinert, 2023; de Magdalene, 2024; Talukdar, 2024).

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para a unificação de domínios até agora isolados: género, artes e sustentabilidade. O setor criativo é aqui apresentado como um laboratório de modelos de negócio híbridos e regenerativos, onde a invisibilidade financeira não deve ser confundida com ausência de valor (Bonfanti et al., 2024).

No plano prático, os dados sugerem a urgência de uma reforma nas políticas de apoio. É fundamental que as instituições financeiras e os decisores públicos passem a valorizar o impacto social e cultural como parte dos critérios de avaliação dos projetos, em vez de se concentrarem apenas em garantias financeiras tradicionais (Coleman et al., 2019; OECD/GWEP, 2025). Ao mesmo tempo, a promoção da literacia em *design* circular e em economias de proximidade pode reforçar a competitividade destas microestruturas, ao permitir que utilizem melhor os recursos disponíveis, reduzam desperdícios e criem valor

a partir da ligação ao território (Bocken & Ritala, 2022; Duxbury, 2021; Ellen MacArthur Foundation, 2013; Geissdoerfer et al., 2017; UNCTAD, 2022).

Não obstante o contributo deste estudo, reconhecem-se as limitações inerentes ao desenho da investigação. O uso de uma amostragem por conveniência e o número circunscrito de casos, embora tenham permitido a profundidade exigida pela análise narrativa (Talukdar, 2024), impedem a generalização dos dados. Além disso, o capital relacional envolvido no recrutamento, se por um lado potenciou a honestidade das confissões, por outro exigiu um esforço redobrado de distanciamento interpretativo.

Para linhas de investigação futuras, revela-se pertinente o desenvolvimento de estudos longitudinais que acompanhem a adaptação destes modelos às novas normas de reporte ESG e à aceleração da digitalização. Será igualmente pertinente explorar como a inteligência artificial poderá redefinir a perceção da autenticidade no trabalho artístico feminino (Mets & Vettik-Leemet, 2024). Em última análise, o caminho passa pela criação de sistemas de métricas híbridas que permitam a estas mulheres sinalizar o seu impacto multidimensional, assegurando o seu lugar nos ecossistemas de investimento de impacto e o cumprimento da Agenda 2030 (Teleki, 2024; United Nations, 2015).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 595–621. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00138.x>

Ahl, H., & Marlow, S. (2021). Exploring the false promise of entrepreneurship through a postfeminist critique of the enterprise policy discourse in Sweden and the UK. *Human Relations*, 74(1), 41–68. <https://doi.org/10.1177/0018726719848480>

Akybayeva, G., Mussabekova, A., Mambetova, S., Ayaganova, M., & Koitanova, A. (2024). The impact of female entrepreneurship on economic growth in developing and developed economies. *Economics: Innovative and Economics Research Journal*, 12(2), 145–162. <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0016>

Aldrich, H. E., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165–198.

Alsos, G. A., & Ljunggren, E. (2017). The role of gender in entrepreneur–investor relationships: A signaling theory approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(4), 567–590. <https://doi.org/10.1111/etp.12226>

Antari, O., Sbair, H., & Ed-Dafali, S. (2025). Board gender diversity and ESG performance: Evidence from gender diversity reforms in the MENA region. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JFRA-11-2024-0781>

Ascher, J. (2012). Female entrepreneurship: An appropriate response to gender discrimination. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4), 97–114. <https://doi.org/10.7341/2012847>

Bafera, J., & Kleinert, S. (2023). Signaling theory in entrepreneurship research: A systematic review and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(6), 2419–2464. <https://doi.org/10.1177/10422587221138489>

Bagheri, F., Ghaderi, Z., Abdi, N., & Hall, C. M. (2023). Female entrepreneurship, creating shared value, and empowerment in tourism: The neutralizing effect of gender-based discrimination. *Current Issues in Tourism*, 26(21), 3465–3482. <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2126749>

Banks, M. (2017). *Creative justice: Cultural industries, work and inequality*. Rowman & Littlefield International.

Bellucci, A., Borisov, A., & Zazzaro, A. (2010). Does gender matter in bank–firm relationships? Evidence from small business lending. *Journal of Banking & Finance*, 34(12), 2968–2984. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.07.008>

Bernardino, S., Freitas Santos, J., & Cardoso, C. (2018). Empreender no feminino em Portugal: Motivações e obstáculos. *European Journal of Applied Business and Management*, 4(1), 101–117.

Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), Article 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

Bocken, N., & Ritala, P. (2022). Six ways to build circular business models. *Journal of Business Strategy*, 43(3), 184–192. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2020-0258>

Bonfanti, A., De Crescenzo, V., Simeoni, F., & Loza Adauí, C. R. (2024). Convergences and divergences in sustainable entrepreneurship and social entrepreneurship research: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 170, Article 114336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114336>

Bridgens, B., Powell, M., Farmer, G., Walsh, C., Reed, E., Royapoor, M., Gosling, P., Hall, J., & Heidrich, O. (2018). Creative upcycling: Reconnecting people, materials and place through making. *Journal of Cleaner Production*, 189, 145–154. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.317>.

Brooks, A. W., Huang, L., Kearney, S. W., & Murray, F. E. (2014). Investors prefer entrepreneurial ventures pitched by attractive men. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(12), 4427–4431. <https://doi.org/10.1073/pnas.1321202111>

Brush, C. G., de Bruin, A., & Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women’s entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8–24. <https://doi.org/10.1108/17566260910942318>

- Brush, C. G., Greene, P. G., Balachandra, L., & Davis, A. E. (2018). The gender gap in venture capital: Progress, problems, and perspectives. *Venture Capital*, 20(2), 115–136. <https://doi.org/10.1080/13691066.2017.1349266>
- Byron, K., & Post, C. (2016). Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 428–442. <https://doi.org/10.1111/corg.12165>
- Cardella, G. M., Hernández-Sánchez, B. R., & Sánchez-García, J. C. (2020). Women entrepreneurship: A systematic review to outline the boundaries of scientific literature. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 1557. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01557>
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Harvard University Press.
- Coleman, S., & Robb, A. (2009). A comparison of new firm financing by gender: Evidence from the Kauffman Firm Survey data. *Small Business Economics*, 33(4), 397–411. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9205-7>
- Coleman, S., Henry, C., Orser, B., Foss, L., & Welter, F. (2019). Policy support for women entrepreneurs' access to financial capital: Evidence from Canada, Germany, Ireland, Norway, and the United States. *Journal of Small Business Management*, 57(S2), 296–322.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Curtis, D. J., Reid, N., & Reeve, I. (2014). Towards ecological sustainability: Observations on the role of the arts. *S.A.P.I.EN.S: Surveys and Perspectives Integrating Environment and Society*, 7(1), 1–15.
- Daelman, I. (2019). Women entrepreneurship — It is not all about the money. SSRN.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 411–424. <https://doi.org/10.1002/nml.43>
- de Bruin, A., & Teasdale, S. (Eds.). (2019). *A research agenda for social entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788972321>

- de Magdalene, P. (2024). Antecedents of women's social entrepreneurship: Values development and the perceived desirability and feasibility of social venture creation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 16(1), 7–26. <https://doi.org/10.1108/IJGE-03-2023-0072>
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- Dessein, J., Soini, K., Fairclough, G., & Horlings, L. (Eds.). (2015). *Culture in, for and as sustainable development: Conclusions from the COST Action IS1007 investigating cultural sustainability*. University of Jyväskylä.
- Duxbury, N. (2021). Catalyzing creative tourism in small cities and rural areas in Portugal: The CREATOUR approach. In K. Scherf (Ed.), *Creative tourism in smaller communities: Place, culture, and local representation* (pp. 27–60). University of Calgary Press.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 458–476). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eikhof, D. R. (2020). COVID-19, inclusion and workforce diversity in the cultural economy: What now, what next? *Cultural Trends*, 29(3), 234–250. <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1802202>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Fabrício, J. dos S., Vizeu, F., & Pereira, J. A. (2024). Empreendedorismo feminino sob três epistemologias distintas: Revisão sistemática qualitativa da literatura. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 10(3), 40–67. <https://doi.org/10.20401/rasi.10.3.856>

- Ferreira, S., Fidalgo, P., & Abreu, P. (2023). Social enterprises in culture and the arts: Institutional trajectories of hybridisation in the Portuguese changing cultural mix. *International Journal of Cultural Policy*, 29(7), 926–941. <https://doi.org/10.1080/10286632.2022.2144843>
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Garcia-Torres, S., Rey-Garcia, M., & Sáenz, J. (2024). Enhancing sustainable supply chains through traceability, transparency and stakeholder collaboration: A quantitative analysis. *Business Strategy and the Environment*, 33(7), 7607–7629. <https://doi.org/10.1002/bse.3884>
- Gast, J., Gundolf, K., & Cesinger, B. (2017). Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 147, 44–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.065>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy: A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>.
- Gimenez-Fernandez, E. M., Sandulli, F. D., & Bogers, M. (2020). Unpacking liabilities of newness and smallness in innovative start-ups: Investigating the differences in innovation performance between new and older small firms. *Research Policy*, 49(10), Article 104049. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104049>
- Glass, C., Cook, A., & Ingersoll, A. R. (2016). Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 25(7), 495–511. <https://doi.org/10.1002/bse.1879>
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Guzman, J., & Kacperczyk, A. O. (2019). Gender gap in entrepreneurship. *Research Policy*, 48(7), 1666–1680. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.012>

- Hechavarría, D. M., Terjesen, S. A., Ingram, A. E., Renko, M., Justo, R., & Elam, A. (2017). Taking care of business: The impact of culture and gender on entrepreneurs' blended value creation goals. *Small Business Economics*, 48(1), 225–257. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9747-4>
- Henry, C., Foss, L., & Ahl, H. (2016). Gender and entrepreneurship research: A review of methodological approaches. *International Small Business Journal*, 34(3), 217–241. <https://doi.org/10.1177/0266242614549779>
- Hirsch, P. M. (1972). Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems. *American Journal of Sociology*, 77(4), 639–659. <https://doi.org/10.1086/225192>
- Hyun, E., Yang, D., Jung, H., & Hong, K. (2016). Women on boards and corporate social responsibility. *Sustainability*, 8(4), Article 300. <https://doi.org/10.3390/su8040300>
- Ibrahim, A. H., & Hanefah, M. M. (2016). Board diversity and corporate social responsibility in Jordan. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 14(2), 279–298. <https://doi.org/10.1108/JFRA-06-2015-0065>
- Jennings, J. E., & Brush, C. G. (2013). Research on women entrepreneurs: Challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? *Academy of Management Annals*, 7(1), 663–715. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.782190>
- Jennings, J. E., & Tonoyan, V. (2022). Research on gender stereotyping and entrepreneurship: Suggestions for some paths worth pursuing. *Entrepreneurship Research Journal*, 12(3), 187–212. <https://doi.org/10.1515/erj-2022-0235>
- Kanze, D., Huang, L., Conley, M. A., & Higgins, E. T. (2018). We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in startup funding. *Academy of Management Journal*, 61(2), 586–614. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1215>
- Karim, S., Kwong, C., Shrivastava, M., & Tamvada, J. P. (2023). My mother-in-law does not like it: Resources, social norms, and entrepreneurial intentions of women in an emerging economy. *Small Business Economics*, 60(2), 409–431. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00594-2>

- Kassis, E. (2025). The underrepresentation of women in the finance industry: Causes and solutions. *International Journal of High School Research*, 7(3), 46–51. <https://doi.org/10.36838/v7i3.46>
- Keilmann, J., & Koch, T. (2024). When environmental claims are empty promises: How greenwashing affects corporate reputation and credibility. *Environmental Communication*, 18(3), 266–284. <https://doi.org/10.1080/17524032.2023.2267782>
- Khamisu, M. S., & Paluri, R. A. (2024). Emerging trends of environmental social and governance (ESG) disclosure research. *Cleaner Production Letters*, 7, Article 100079. <https://doi.org/10.1016/j.clpl.2024.100079>
- Koch, T., & Denner, N. (2025). Different shades of green deception: Greenwashing's adverse effects on corporate image and credibility. *Public Relations Review*, 51(1), Article 102521. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102521>
- Kutlu, G., & Ngoasong, M. Z. (2024). A framework for gender influences on sustainable business models in women's tourism entrepreneurship: Doing and re-doing gender. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(3), 500–518. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2201878>
- Leclair, M., & Dalmasso, C. (2024). Understanding creative entrepreneurs' work practices: The varying conversation between artistic and economic rationales. *M@n@gement*, 27(1), 76–89. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2024.5277>
- Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 545–564. <https://doi.org/10.1002/smj.188>
- Magkou, M. (2024). A creative hub for creative hubs or the emergence of a translocal entrepreneurial ecosystem for cultural entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 23(2), 115–140. <https://doi.org/10.3917/e.entre.232.0115>
- Malisiova, S., Anagnostou, M., Deffner, A., & Psycharis, Y. (2024). Synergies of cultural–creative industries and development in peripheral areas: Networking, social capital, and place. *Heritage*, 7(8), 4205–4232. <https://doi.org/10.3390/heritage7080212>

- Markowska, M., Ahl, H., & Naldi, L. (2025). “My child has two parents”: Swedish women entrepreneurs doing and undoing their motherhood. *Gender, Work & Organization*, 32(6), 2133–2148. <https://doi.org/10.1111/gwao.13272>
- Martín-Ugedo, J. F., & Mínguez-Vera, A. (2014). Firm performance and women on the board: Evidence from Spanish small and medium-sized enterprises. *Feminist Economics*, 20(3), 136–162. <https://doi.org/10.1080/13545701.2014.895404>
- Maurya, S., Chaudhary, R., Kumar, A., Rangnekar, S., Cho, N., & Kim, G.-M. (2025). Female entrepreneurship: A bibliometric analysis and framework development. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/08276331.2025.2542597>
- McCracken, K., Marquez, S., Kwong, C., Stephan, U., Castagnoli, A., & Dlouhá, M. (2015). Women’s entrepreneurship: Closing the gender gap in access to financial and other services and in social entrepreneurship. European Parliament.
- Menger, P.-M. (1999). Artistic labor markets and careers. *Annual Review of Sociology*, 25, 541–574. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.541>
- Mets, T., & Vettik-Leemet, P. (2024). Women in the sustainability new ventures in the digital era: Out from the shadow of the small country male-dominated startup ecosystem. *Green Finance*, 6(3), 383–406. <https://doi.org/10.3934/GF.2024015>
- Meunier, F., Krylova, Y., & Ramalho, R. (2017). Women’s entrepreneurship: How to measure the gap between new female and male entrepreneurs? World Bank Policy Research Working Paper No. 8242. World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-8242>
- Muttaqi, J. A. A., & Nur, T. (2025). How gender diversity shapes the influence of ESG on dividend policy: Insights from the corporate boards in an emerging market. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 21(1), 71–81. <https://doi.org/10.22495/cbv21i1art7>
- Nadeem, M., Zaman, R., & Saleem, I. (2017). Boardroom gender diversity and corporate sustainability practices: Evidence from Australian Securities Exchange listed firms. *Journal of Cleaner Production*, 149, 874–885. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.141>

- Naguib, R., & Barbar, J. (2025). Factors shaping sustainability through female entrepreneurship in the GCC: A systematic review with multi-level and institutional perspective. *Sustainability*, 17(5), Article 2163. <https://doi.org/10.3390/su17052163>
- Neergaard, H., Shaw, E., & Carter, S. (2005). The impact of gender, social capital and networks on business ownership: A research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(5), 338–357. <https://doi.org/10.1108/13552550510614999>
- Neumeyer, X., Santos, S. C., Caetano, A., & Kalbfleisch, P. (2019). Entrepreneurship ecosystems and women entrepreneurs: A social capital and network approach. *Small Business Economics*, 53(2), 475–489. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9996-5>
- Nunes, C. C., & Barros, G. O. de. (2024). *Caracterização do ecossistema industrial das indústrias culturais e criativas*. Série GEE - Estratégia Industrial Europeia e os Ecossistemas Industriais Estratégicos, 3. Gabinete de Estratégia e Estudos da Economia e do Mar.
- Ogundana, O. M., Simba, A., Dana, L.-P., & Liguori, E. (2021). Women entrepreneurship in developing economies: A gender-based growth model. *Journal of Small Business Management*, 59(sup1), S42–S72. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1938098>
- Oliveira, A., Gomes, I., Martins, J., & Pinto, P. (2026). Desigualdade de Género no Empreendedorismo: Evidências em Portugal 2023.
- Ormiston, J., Charlton, K., Donald, M. S., & Seymour, R. G. (2015). Overcoming the challenges of impact investing: Insights from leading investors. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(3), 352–378. <https://doi.org/10.1080/19420676.2015.1049285>
- Ostry, J. D., Alvarez, J., Espinoza, R. A., & Papageorgiou, C. (2018). Economic gains from gender inclusion: New mechanisms, new evidence (IMF Staff Discussion Note No. 18/06). International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9781484337127.006>
- Pato, M. L., & Teixeira, A. A. C. (2016). Twenty years of rural entrepreneurship: A bibliometric survey. *Sociologia Ruralis*, 56(1), 3–28. <https://doi.org/10.1111/soru.12058>
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2011). Recognizing opportunities for sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 631–652. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00386.x>

- Pergelova, A., & Mandakovic, V. (2024). The everyday female entrepreneur and the pursuit of emancipation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(10), 2731–2755. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2023-1293>
- Ploum, L., Blok, V., Lans, T., & Omta, O. (2018). Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship. *Organization & Environment*, 31(2), 113–132. <https://doi.org/10.1177/1086026617697039>
- Polkinghorne, D. E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 8(1), 5–23. <https://doi.org/10.1080/0951839950080103>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Pradana, M., Setiawati, C. I., Elisa, H. P., & Syarifuddin, S. (2025). Female entrepreneurship: A bibliometric analysis and perspectives. *SAGE Open*, 15(4). <https://doi.org/10.1177/21582440251395390>
- Ratten, V., & Braga, V. (2024). Internationalization through digital empowerment for women filigree jewelry artisan entrepreneurs in Portugal. *Thunderbird International Business Review*, 66(5), 419–427. <https://doi.org/10.1002/tie.22394>
- Rosca, E., Agarwal, N., & Brem, A. (2020). Women entrepreneurs as agents of change: A comparative analysis of social entrepreneurship processes in emerging markets. *Technological Forecasting and Social Change*, 157, Article 120067. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120067>
- Sánchez-García, V. E., Gallego, C., Marquez, J. A., & Peribáñez, E. (2024). The green entrepreneurial self-efficacy as an innovation factor that enables the creation of new sustainable business. *Sustainability*, 16(16), Article 7197. <https://doi.org/10.3390/su16167197>
- Sarkki, S., Dalla Torre, C., Fransala, J., Živojinović, I., Ludvig, A., Górriz-Mifsud, E., Melnykovych, M., Sfeir, P. R., Arbia, L., Bengoumi, M., Chorti, H., Gramm, V., López Marco, L., Ravazzoli, E., & Nijnik, M. (2021). Reconstructive social innovation cycles in women-led initiatives in rural areas. *Sustainability*, 13(3), Article 1231. <https://doi.org/10.3390/su13031231>

- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work? *Indiana Business Review*, 86(1), 4–8.
- Soini, K., & Birkeland, I. (2014). Exploring the scientific discourse on cultural sustainability. *Geoforum*, 51, 213–223. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2013.12.001>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 142–193). Rand McNally.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Sung, K. (2015). A review on upcycling: Current body of literature, knowledge gaps and a way forward. *Proceedings of the 17th International Conference on Environmental, Cultural, Economic and Social Sustainability*, Venice, Italy.
- Talukdar, B. (2024). A narrative analysis on how women entrepreneurs overcome barriers and create opportunities in international entrepreneurship. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 14, Article 20. <https://doi.org/10.1007/s40497-024-00394-4>
- Teleki, W. (2024). Women climate entrepreneurs: The face of a livable planet. Women Entrepreneurs Finance Initiative / World Bank Group.
- Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, G. M., Casado-Belmonte, M. P., & Capobianco-Uriarte, M. M. (2020). Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. *Journal of Cleaner Production*, 252, Article 119742. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119742>
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.

- Tselepis, T., & Nieuwenhuizen, C. (2023). Frugal innovations of South African female social entrepreneurs. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 15(6), 678–689. <https://doi.org/10.1080/20421338.2023.2177016>
- Wang, F., & Karia, N. (2024). The impact of female leadership on innovation performance: A review study. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 16(4s), 1564–1578.
- Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship: Conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165–184. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>
- Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D. (2007). Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 387–406. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00179.x>
- Woetzel, J., Madgavkar, A., Ellingrud, K., Labaye, E., Devillard, S., Kutcher, E., Manyika, J., Dobbs, R., & Krishnan, M. (2015). The power of parity: How advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth. McKinsey Global Institute.
- Xheneti, M., Madden, A., & Thapa Karki, S. (2019). Value of formalization for women entrepreneurs in developing contexts: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12172>
- Yadav, V., & Unni, J. (2016). Women entrepreneurship: Research review and future directions. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6, Article 12. <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0055-x>
- Yang, T., & Aldrich, H. E. (2017). “The liability of newness” revisited: Theoretical restatement and empirical testing in emergent organizations. *Social Science Research*, 63, 36–53. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2016.09.006>
- Youngquist, J. (2025). Feminist organization theory. In *The SAGE international encyclopedia of politics and gender* (Vol. 4, pp. 454–458). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781071918494.n114>

Yousafzai, S., Henry, C., Boddington, M., Sheikh, S., & Fayolle, A. (Eds.). (2022). *Research handbook of women's entrepreneurship and value creation*. Edward Elgar Publishing.

Zhang, A., Subramanian, N., Liu, Y., & Xu, L. D. (2024). Digital product passport for sustainable and circular supply chain management: A structured review of use cases. *International Journal of Logistics Research and Applications*. <https://doi.org/10.1080/13675567.2024.2374256>

Webgrafia

Abouzahr, K., Krentz, M., Harthorne, J., & Brooks Taplett, F. (2018, June 6). *Why women-owned startups are a better bet*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2018/why-women-owned-startups-are-better-bet>

Ellen MacArthur Foundation. (2011, August 26). *Explaining the circular economy and how society can re-think progress* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=zCRKvDyyHmI>

Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition*.

EY. (s.d.). *EY Entrepreneurial Winning Women™*. Acedido em 15 de outubro de 2025, de https://www.ey.com/en_gl/entrepreneurial-winning-women

University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL) & Wuppertal Institute. (2022). *Digital product passport: The ticket to achieving a climate neutral and circular European economy?* CLG Europe.

Legislação e Relatórios Institucionais

Direção-Geral do Património Cultural. (2023). *Anúncio n.º 211/2023, de 10 de outubro: Inscrição da «Filigrana de Gondomar» no Inventário Nacional do Património Cultural Imaterial*. Diário da República, 2.ª série, n.º 196/2023. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/anuncio/211-2023-222586226>

European Investment Bank. (2020). *Funding women entrepreneurs: How to empower growth*. European Investment Bank.

European Investment Bank. (2022). *Support for female entrepreneurs: Survey evidence for why it makes sense*. European Investment Bank.

European Investment Bank. (2023). *Gender equality and women's economic empowerment: Overview 2023*. European Investment Bank.

European Parliament and Council of the European Union. (2022). *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting*. Official Journal of the European Union.

Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais. (2025, 3 de setembro). *Nota Estatística 02/2025 - Cultura em Portugal: Retrato estatístico de 2023*. Cultura Portugal.

Global Entrepreneurship Monitor. (2024). *2023/24 Women's entrepreneurship report: Reshaping economies and communities*. Global Entrepreneurship Research Association.

Mastercard. (2025, March 6). *Mais de metade das mulheres em Portugal querem abrir o próprio negócio*. Mastercard Newsroom. <https://www.mastercard.com/news/europe/pt-pt/redacao/comunicados-de-imprensa/pt-pt/2025/marco/estudo-mastercard/>

OECD. (2023a). *How to measure the impact of culture, sports and business events: A guide – Part I* (OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers No. 2023/10). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c7249496-en>

OECD. (2023b). *Impact indicators for culture, sports and business events: A guide – Part II* (OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers No. 2023/11). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e2062a5b-en>

OECD/European Commission. (2023). *The missing entrepreneurs 2023: Policies for inclusive entrepreneurship and self-employment*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/230efc78-en>

OECD/European Union. (2019). *The missing entrepreneurs 2019: Policies for inclusive entrepreneurship*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3ed84801-en>

OECD/GWEP. (2025). *Bridging the finance gap for women entrepreneurs: Insights from academic and policy research*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/75b52972-en>

Startup Portugal, & Informa D&B. (2025). *Portugal's startup ecosystem 2025: From growth to consolidation*. Startup Portugal.

UNCTAD. (2022). *Creative economy outlook 2022: The international year of creative economy for sustainable development: Pathway to resilient creative industries*. United Nations. <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2022>

UNESCO. (2013). *The Hangzhou Declaration: Placing culture at the heart of sustainable development policies*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000221238>

UNESCO. (2016). *Basic texts of the 2003 Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. UNESCO. https://ich.unesco.org/doc/src/2003_Convention_Basic_Texts-2016_version-EN.pdf

UNESCO. (2019). *Culture | 2030 indicators*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371562>

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1). United Nations.

World Bank. (2024). *Women, Business and the Law 2024*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2063-2>

Apêndice I – Mensagem Enviada Para As Empreendedoras

Assunto:

Convite para Participação em Entrevista – Tese de Mestrado sobre Empreendedorismo Feminino e Sustentabilidade

Mensagem:

Cara (nome da empreendedora)

O meu nome é Jéssica Martins e sou estudante de Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo Gestão de Empresas no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto sob orientação do Professor António Oliveira.

No âmbito da minha dissertação, intitulada “Uma análise narrativa sobre como mulheres artistas empreendem com sustentabilidade em Portugal”, estou a realizar um conjunto de entrevistas a mulheres empreendedoras do setor artístico, com o objetivo de compreender as suas experiências, desafios, barreiras e motivações no contexto do empreendedorismo sustentável.

Gostaria, por isso, de a convidar a participar numa entrevista individual, com duração aproximada de uma hora, em data e hora a combinar de acordo com a sua disponibilidade. A entrevista poderá ser realizada presencialmente ou por videoconferência, conforme lhe for mais conveniente.

A sua participação será fundamental para a investigação e o seu contributo valioso para a produção de conhecimento académico, a valorização do empreendedorismo feminino e a promoção de práticas sustentáveis em Portugal.

De acordo com as normas e regulamentos do ISCAP-IPP todos os dados recolhidos serão tratados com total confidencialidade e anonimato.

Agradeço, desde já, a sua atenção e disponibilidade. Caso tenha interesse em participar ou deseje obter mais informações, estou inteiramente disponível para qualquer esclarecimento.

Com os melhores cumprimentos,

Apêndice II – Entrevista Empreendedora 1

Código	Empreendedora 1
Data	07/10/2025
Duração	1h07
País de nascimento	Portugal
País de residência	Portugal
Idade	32
Qual o nível de educação?	Licenciatura
Qual o curso/área de formação académica?	Multimédia na Faculdade de Belas Artes do Porto
Qual foi a data de início do projeto artístico?	Comecei a investir a 100% em 2021, no entanto o nome artístico de Árisca surgiu já em 2019.
Qual é o setor de atuação?	Arte urbana e desenho.
Que tipo de produto/serviço oferece?	Ilustrações e pintura de murais.
Qual é o seu público-alvo?	Como pinto em locais públicos acabo por abranger todo o tipo de público, mas quando estou a pintar penso mais nas jovens artistas que a podem ver-me como um exemplo a seguir.
Em que área geográfica atua?	Porto.
Possui sócios? Se sim, quantos?	Não.
E qual o género; sente que este aspeto fez diferença?:	
Porquê iniciar o projeto/carreira artística?	Desde sempre tive gosto pelo desenho. No secundário os meus pais não estavam muito de acordo com o facto de querer seguir artes mas mesmo assim apoiaram e já no secundário estudei artes. O projeto sozinha foi um risco que percebi que queria correr para ter maior liberdade criativa.
Porque não trabalhar por conta de outrem?	Nunca houve um momento específico mas sim o gosto desde sempre por desenhar.
Pode contar um pouco sobre a sua trajetória até decidir fundar o seu próprio projeto.	Nunca houve um momento específico mas sim o gosto desde sempre por desenhar.
Como é ser uma mulher empreendedora no setor das artes em Portugal?	É algo multifatorial: tem que se ter o interesse e o gosto pela arte, têm que se procurar as oportunidades e explorá-las e também tem a componente financeira. Para além desses fatores acredito que uma percentagem se relaciona com o género, ser mulher talvez tenha sido um fator que me fez demorar tanto tempo a perceber que era realmente isto que queria e que era para arriscar.
Sente que o facto de ser mulher influencia a forma como cria/comunica a sua arte?	Sim, de uma forma positiva.
Já sentiu que o seu género influenciou a forma como é percecionada como profissional?	Nunca senti que tenha influenciado, pois também tento sempre ver o lado positivo das pessoas e acreditar que não é o facto de ser mulher que influencia a perceção dos outros. No entanto, às vezes valorizaram o meu trabalho dizendo que "só pintaste esse mural porque o projeto só contrata mulheres".
Enfrentou obstáculos específicos por ser mulher? Como por exemplo no financiamento, licenças, etc.? Como superou estes desafios?	No início a desvalorização mais a nível financeiro fez com que por vezes cedesse e baixasse os preços do meu serviço, mas ao longo do meu percurso tentei focar-me numa solução viável para ambas as partes e cada vez mais com a perceção de valor do meu trabalho.
Acredita que o seu trabalho contribui de alguma forma para a igualdade de género ou o empoderamento feminino?	Acredito que contribuo muito, que é muito importante estar a fazer/ a exercer. "Não sou só mais uma, sou mais uma".
Acredita que os seus valores pessoais influenciam a forma como gere o seu negócio? A sustentabilidade é um valor?	Sim. Penso que não conseguimos separar a 100% o artista da arte, por isso a minha arte vai sempre de alguma forma de encontro aos meus valores pessoais. E a sustentabilidade é algo que tento transcrever do pessoal para a arte.
Como vê a relação entre arte e impacto social/ambiental?	A arte faz com que as pessoas reflitam e pensem sobre o assunto.
O seu projeto integra preocupações com a sustentabilidade? Se sim, de que forma? (exemplos: materiais reciclados, reutilizados; preservar e reinterpretar técnicas e patrimónios tradicionais como a filigrana; Social: desenvolver projetos com inclusão social e empoderamento de grupos vulneráveis)	Sim. Tento utilizar materiais mais sustentáveis (tinta plástica, papel), reaproveito os potes de tinta, lavo os pinceis com a menor quantidade de água que consigo, reciclo os materiais que é possível. A nível de projetos com este tema em específico nunca desenvolvi de forma autónoma, no entanto já fiz trabalhos para clientes em que o tema sustentabilidade estava presente.
Que dimensão da sustentabilidade considera mais presente no seu projeto: ambiental, social ou cultural? Porquê? (dar um exemplo de cada dimensão para contextualizar a empreendedora)	As dimensões mais presentes são a cultural e a social. Já participei em vários projetos como workshops para crianças mais desfavorecidas, passando também a ideia de que a arte urbana que por vezes é vista como marginal, pode abrir portas a muitas oportunidades, e também para idosos.
Considera que o seu negócio artístico promove transformação social ou ambiental na comunidade	Foi a resposta que dei anteriormente.

Em algum momento definiu metas de sustentabilidade e como as medir (indicadores/KPIs)?	Não.
O seu projeto está alinhado com algum ODS? Qual e porquê? (5 – igualdade de gén 10 – redução de desig.; 11 – comunidades sustentáveis)	Não.
Tem relatos ou evidências de impacto (pessoas envolvidas, materiais recuperados, emissões evitadas, % receitas “verdes”)?	Não.
Como escolhe os materiais ou fornecedores (origem local, reciclado/reciclável, certificações/ condições de trabalho, preços justos, transporte)?	Tenho em conta os que podem ser menos agressivos para o ambiente.
Que resíduos gera e como os reduz/valoriza?	Principalmente latas de tinta, mas tento sempre reaproveitar ou reciclar.
O que acontece ao produto no fim de vida? (reparação, reuso, devolução)	Foi o que respondi anteriormente.
Quem é responsável por implementar/monitorizar e como envolve a equipa/colaboradores?	Não se aplica ao meu projeto.
A sustentabilidade está documentada (política, código ético, critérios de decisão)?	Não.
A sustentabilidade impacta os custos e preços do serviço? Os clientes aceitam pagar o diferencial?	Não impacta.
Envolve comunidades locais ou públicos vulneráveis no projeto?	Sim. Nos workshops em que participo.
Quais são os seus planos ou sonhos para o futuro do seu projeto?	A curto-médio prazo gostava de pintar murais em prédios grandes, gostava também de pintar em algum país da Europa. A longo prazo o sonho é pintar um mural no Japão ou na América do Sul. Um projeto que gostava de desenvolver em algum ponto do percurso era um projeto mais de interior onde houvesse uma comunicação entre o ambiente e a pessoa de uma forma diferente.

O que gostaria de ver mudar no ecossistema artístico e empreendedor em Portugal, especialmente para mulheres?	A nível geral das artes, maiores apoios principalmente financeiros e também que houvesse uma releitura da arte como um serviço. E em relação às mulheres, deveria haver mais apoio para que se sentissem confiantes e para que percebessem que é um processo.
Em termos de sustentabilidade, gostaria definir metas ou de alcançar outras nos próximos anos?	Quero que este tema esteja sempre presente no meu projeto e que seja refletido nos meus trabalhos.
Que conselhos daria a outras mulheres que querem empreender no setor artístico?	Confia em ti, confia no processo.
Há algo mais que gostaria de partilhar sobre a sua experiência?	Quero passar uma mensagem de que o que somos transparece no nosso trabalho e que a vida muda e nós também e isso é muito importante. Essa mudança é também um sinal de aprendizagem.

Apêndice III – Entrevista Empreendedora 2

Código	Empreendedora 2
Data	11/10/2025
Duração	1h17
País de nascimento	Portugal
País de residência	Portugal
Idade	46
Qual o nível de educação?	Licenciatura
Qual o curso/área de formação académica?	Arquitetura
Qual foi a data de início do projeto artístico?	Foi uma viragem da arquitetura para a questão cultural. Em 2010 comecei a desenhar o projeto e em 2011 foi o primeiro festival. A partir de 2014 passei a não exercer a prática clássica em arquitetura para me dedicar ao projeto a solo a 100%.
Qual é o setor de atuação?	Arte visual e plástica mas dentro da arte urbana. Pode também ser considerado um tipo de arte de rua. Mas acaba por estar numa zona cinzenta entre todas essas artes. É uma performance de longa duração.
Que tipo de produto/serviço oferece?	Produto artístico e cultural.
Qual é o seu público-alvo?	Acaba por ter um impacto social, turístico e político, o mais abrangente possível. Iniciámos a pensar que íamos estar a fazer para público universitário mas tivemos mais receptividade dos mais velhos, dos 35 para cima. Na verdade os projetos podem ter público alvo específico ou ser o mais abrangente possível. Por exemplo o projeto do Wool, do tapete, foi mega geracional, tínhamos dos 6 aos 100 anos. Depende muito do local e região de onde vai ser o projeto.
Em que área geográfica atua?	Covilhã, Lisboa, cidade e aldeias ao redor. Mas também já trabalhamos fora.
Possui sócios? Se sim, quantos?	O projeto Mistaker iniciou sozinho.
E qual o género; sente que este aspeto fez diferença?	
Porquê iniciar o projeto/carreira artística?	Foi uma junção da arquitetura e outros projetos que percebi que a questão cultural chamava por mim.
Porque não trabalhar por conta de outrem?	
Pode contar um pouco sobre a sua trajetória até decidir fundar o seu próprio projeto.	Em 2010 comecei com o meu irmão e cunhada a desenvolver o Wool, em 2011 foi a sua primeira edição. De 2011 a 2014 houve falta de apoios artísticos então não conseguimos desenvolver o projeto. E em 2014 aventurei-me na plataforma Mistaker sozinho.
Como é ser uma mulher empreendedora no setor das artes em Portugal?	Não é fácil, principalmente na área cultural. É uma área que sofre cortes de primeiro. Depois existe a centralidade da cultura e também a questão da valorização que não se dá a este tema. Confunde-se cultura e entretenimento, a cultura de massas. Não se investe na cultura. Há muito foco no artista e não no que o envolve, produtor, programador, etc.

Sente que o facto de ser mulher influencia a forma como cria/comunica a sua arte?	Sim, o meio e a sociedade é extremamente machista. Houve trabalhos que ficaram na gaveta por ser mulher. Em reuniões que era eu que estava a negociar só olhavam para o meu colega homem que me acompanhava.
Já sentiu que o seu género influenciou a forma como é percecionada como profissional?	
Enfrentou obstáculos específicos por ser mulher? Como por exemplo no financiamento, licenças, etc.? Como superou estes desafios?	Sim. Focar em quem não desvaloriza. Por vezes é só insegurança na situação e pode trabalhar-se para ultrapassar isso. Na arquitetura percebi que tenho que mostrar muito mais do que sei.
Acredita que o seu trabalho contribui de alguma forma para a igualdade de género ou o empoderamento feminino?	Sim. Sempre que tenho oportunidade dou voz. Sempre assumi que no Wool teria pelo menos uma mulher. Desde 2017 que já é automático e até me apercebo que são mais mulheres do que homens. E chamo a atenção de várias entidades públicas sobre esta importância.
Acredita que os seus valores pessoais influenciam a forma como gere o seu negócio? A sustentabilidade é um valor?	Os valores têm que estar presentes em todos os projetos para acrescentar valor à comunidade. A sustentabilidade é um deles.
Como vê a relação entre arte e impacto social/ambiental?	Pode gerar memória.
O seu projeto integra preocupações com a sustentabilidade? Se sim, de que forma? (exemplos: materiais reciclados, reutilizados; preservar e reinterpretar técnicas e patrimónios tradicionais como a filigrana; Social: desenvolver projetos com inclusão social e empoderamento de grupos vulneráveis)	Mínimo de deslocações, menos spray, reutilização dos materiais de há vários anos. Na limpeza dos materiais gastar menos água. No caso do projeto Wool é o mais longo e maior, e tem muitos apoios e isto reflete a sustentabilidade do projeto tanto a nível turístico, financeiro, cultural.
Que dimensão da sustentabilidade considera mais presente no seu projeto: ambiental, social ou cultural? Porquê? (dar um exemplo de cada dimensão para contextualizar a empreendedora)	Social. Porque os projetos são feitos de pessoas e têm impacto quando impactam as pessoas. Os projetos conseguem ter impactos completamente diferentes.
Considera que o seu negócio artístico promove transformação social ou ambiental na comunidade	Como disse, o social é o mais presente.

Em algum momento definiu metas de sustentabilidade e como as medir (indicadores/KPIs)?	Não está definido no papel. Os contratos têm termo e é uma construção. Por exemplo o Wool é algo que todos os anos é do zero e não consigo ter estas metas escritas (este projeto tem menos financiamento do que feiras porque não têm bilheteiras, por exemplo).
O seu projeto está alinhado com algum ODS? Qual e porquê? (5 - igualdade de género - redução de desigualdades; 11 - comunidades sustentáveis)	Já sigo os valores mas não rotulo. Percebo que os projetos se encaixam mas não o faço com essa intenção. Já existiram projetos específicos, por exemplo, um numa escola que desenvolveu o ODS 12 (comunidades).
Tem relatos ou evidências de impacto (pessoas envolvidas, materiais recuperados, emissões evitadas, % receitas "verdes")?	Apenas através de cálculo com as entrevistas nos meios sobre o Wool para ver os impactos turísticos, culturais e sociais na Covilhã.
Como escolhe os materiais ou fornecedores (origem local, reciclado/reciclável, certificações/ condições de trabalho, preços justos, transporte)?	Sim, tento gastar de fornecedores locais ou mais próximos possível, pelo ambiental das deslocações. Trabalho também com artistas que usam a tinta plástica que é mais amiga do ambiente.
Que resíduos gera e como os reduz/valoriza?	Por norma entrego a creches e infantários ou nas associações de bairros sociais. Quando é muita tinta guardo para projetos seguintes. Ou dou a artistas que só trabalham com os restos.
O que acontece ao produto no fim de vida? (reparação, reuso, devolução)	Já respondi.
Quem é responsável por implementar/monitorizar e como envolve a equipa/colaboradores?	Não se enquadra nos meus projetos.
A sustentabilidade está documentada (política, código ético, critérios de decisão)?	Também não se aplica.
A sustentabilidade impacta os custos e preços do serviço? Os clientes aceitam pagar o diferencial?	Não pagam.
Envolve comunidades locais ou públicos vulneráveis no projeto?	Sim.
Quais são os seus planos ou sonhos para o futuro do seu projeto?	Continuar a trabalhar em mais territórios, com as comunidades. Ver este impacto nas pessoas. Os municípios pedem projetos com as comunidades, mas não querem pagar pelo tempo que tem que se gastar para trabalhar com a comunidade, apesar de ter mais valor. Os próximos tempos serão desafiantes, porque, por exemplo, este ano com as eleições os artistas não têm tanto trabalho.

O que gostaria de ver mudar no ecossistema artístico e empreendedor em Portugal, especialmente para mulheres?	O problema é estrutural e cultural. Cada um de nós tem de dar mais visibilidade à mulher.
Em termos de sustentabilidade, gostaria definir metas ou de alcançar outras nos próximos anos?	Começar a colocar nos projetos de forma mais discriminada.
Que conselhos daria a outras mulheres que querem empreender no setor artístico?	"Ama o que fazes e faz o que amas".
Há algo mais que gostaria de partilhar sobre a sua experiência?	Mais nada.

Apêndice IV – Entrevista Empreendedora 3

Código	Empreendedora 3
Data	19/10/2025
Duração	1h14
País de nascimento	Portugal
País de residência	Portugal
Idade	31
Qual o nível de educação?	Licenciatura e mestrado
Qual o curso/área de formação académica?	ESAG e Belas Artes
Qual foi a data de início do projeto artístico?	Entre 2020 e 2021
Qual é o setor de atuação?	Pintura e ilustração no início, mas entretanto o foco é pintura.
Que tipo de produto/serviço oferece?	Pintura, ilustração e cerâmica.
Qual é o seu público-alvo?	Principalmente turistas ou estrangeiros a viver em Portugal.
Em que área geográfica atua?	Principalmente Porto mas no online faço envios para várias partes do país e para fora.
Possui sócios? Se sim, quantos?	No início abri o projeto com um colega homem. Havia medo do desconhecido e teríamos que investir e manter o projeto. E estar em dupla foi uma força. Facilitou mas não fez diferença.
E qual o género; sente que este aspeto fez diferença?:	
Porquê iniciar o projeto/carreira artística?	O desemprego. Ainda tentei mandar candidaturas mas as propostas eram indecentes. O que me moveu foi desespero pela situação e insatisfação pelo que fazia anteriormente.
Porque não trabalhar por conta de outrem?	
Pode contar um pouco sobre a sua trajetória até decidir fundar o seu próprio projeto.	No início pensámos em alugar um estúdio, mas depois surgiu a loja.

Como é ser uma mulher empreendedora no setor das artes em Portugal?	Não tenho qualquer razão de queixa dos clientes. Quando os clientes vão à loja e percebem quem é que faz as artes que eles gostam interessam-se muito. No entanto, a nível de oportunidades, não me inscrevo em muitos concursos ou festivais com prémios porque apesar do feedback e a grande representação feminina nas artes, o prémio ou oportunidades já estão destinados a alguém por influência. Por norma o que têm mais nome ou referências, que normalmente são homens. Para além disso, a loja que já é só minha desde o 2º ano do projeto, continua a ser o " espaço do Rodrigo", não pelos clientes, mas por conhecidos.
Sente que o facto de ser mulher influencia a forma como cria/comunica a sua arte?	
Já sentiu que o seu género influenciou a forma como é percecionada como profissional?	Os clientes não perdem interesse e são muito decentes. Homem mais novos que se apercebem da responsável ser mulher tentam interação pessoal.
Enfrentou obstáculos específicos por ser mulher? Como por exemplo no financiamento, licenças, etc.? Como superou estes desafios?	Nunca senti barreiras em relação ao género, apenas algumas dificuldades por ficar sozinha e arcar com as despesas.
Acredita que o seu trabalho contribui de alguma forma para a igualdade de género ou o empoderamento feminino?	Não tenho a certeza, porque as referências são muitas das vezes homens. Mas na zona onde trabalho têm muitas mulheres empreendedoras e isso é valorizado e divulgado. As pessoas no geral gostam que pessoas jovens e mulheres estejam à frente de um projeto.
Acredita que os seus valores pessoais influenciam a forma como gere o seu negócio? A sustentabilidade é um valor?	Penso que sim porque pelo feedback que recebo, percebo que as preocupações que tenho a nível pessoal tenho também no projeto. Sim.
Como vê a relação entre arte e impacto social/ambiental?	Depende do artista que trabalha com a loja. Muitos trabalham com vertente mais social/política. Têm uma posição mas não a marcam na loja. Mas há impacto.
O seu projeto integra preocupações com a sustentabilidade? Se sim, de que forma? (exemplos: materiais reciclados, reutilizados; preservar e reinterpretar técnicas e patrimónios tradicionais como a filigrana; Social: desenvolver projetos com inclusão social e empoderamento de grupos vulneráveis)	Trabalho com muito plástico. Tento usar plástico reciclado, reutilizar para outras funções ou reciclar. Tenho um ecoponto em frente à loja, o que facilita.

Que dimensão da sustentabilidade considera mais presente no seu projeto: ambiental, social ou cultural? Porquê? (dar um exemplo de cada dimensão para contextualizar a empreendedora)	Social é o mais evidente por parte das obras dos artistas.
Considera que o seu negócio artístico promove transformação social ou ambiental na comunidade onde atua?	
Em algum momento definiu metas de sustentabilidade e como as medir (indicadores/KPIs)?	Não há para já mas já surgiu projetos que evidenciassem certos valores.
O seu projeto está alinhado com algum ODS? Qual e porquê? (5 – igualdade de gén 10 – redução de desig.; 11 – comunidades sustentáveis)	Não.
Tem relatos ou evidências de impacto (pessoas envolvidas, materiais recuperados, emissões evitadas, % receitas “verdes”)?	Também não.
Como escolhe os materiais ou fornecedores (origem local, reciclado/reciclável, certificações/ condições de trabalho, preços justos, transporte)?	Considero principalmente fornecedores com material reciclado.
Que resíduos gera e como os reduz/valoriza?	Cartão para levar as obras e para reutilizar na loja.
O que acontece ao produto no fim de vida? (reparação, reuso, devolução)	Como disse anteriormente, se não encontrar nenhuma outra função tento ao máximo reciclar.
Quem é responsável por implementar/monitorizar e como envolve a equipa/colaboradores?	Não existe.
A sustentabilidade está documentada (política, código ético, critérios de decisão)?	Não.

A sustentabilidade impacta os custos e preços do serviço? Os clientes aceitam pagar o diferencial?	Reflete-se um pouco no valor. Quando mudei a percentagem de lucro de 70/30 para 60/40 tive que ter em consideração todos esses fatores.
Envolve comunidades locais ou públicos vulneráveis no projeto?	Enquanto comunidade já discutimos projetos que envolvam as comunidades locais , nomeadamente com idosos para fazerem parte da loja de alguma forma.
Quais são os seus planos ou sonhos para o futuro do seu projeto?	Quero aumentar o espaço de loja, para também conseguir ter uma área de estar com café, livros ou revistas.
O que gostaria de ver mudar no ecossistema artístico e empreendedor em Portugal, especialmente para mulheres?	Mais apoios para a cultura, arte, iniciativas locais, mais visibilidade e importância à arte, que os apoios que já existem fossem mais justamente atribuídos e que pequenos negócios fossem mais divulgados.
Em termos de sustentabilidade, gostaria definir metas ou de alcançar outras nos próximos anos?	É algo que acontece mais naturalmente.
Que conselhos daria a outras mulheres que querem empreender no setor artístico?	Poupar muito antes de abrir um projeto e depois de o ter, ter sempre material novo (novidade de obras, serviços).
Há algo mais que gostaria de partilhar sobre a sua experiência?	Não.

Apêndice V – Entrevista Empreendedora 4

Código	Empreendedora 4
Data	27/10/2025
Duração	1h23
País de nascimento	Portugal
País de residência	Portugal
Idade	48
Qual o nível de educação?	Licenciatura e Mestrado
Qual o curso/área de formação académica?	Licenciatura em Ballet Clássico e Mestrado em Arquitetura
Qual foi a data de início do projeto artístico?	Sou da segunda geração de graffiti, por volta do ano de 2004. O meu primeiro contacto com a arte foi com o hip-hop, expressão artística de música e poesia portuguesa. Desde pequena que desenho e estudei na escola Soares dos Reis, mas foi quando tive o primeiro contacto que levei mais a sério a arte e comecei a pegar nas latas de tinta e tentar ajudar. Só em 2011 a que abri, com um colega, a primeira loja de graffiti em Portugal. Isto aconteceu quando o conceito era muito underground. A loja apoiava os artistas locais e nacionais, o espaço servia de projeção dos projetos de cada artista. Promovi dois eventos internacionais a partir dessa loja. Antes de abrir a loja, por volta de 2009, fiz o mestrado e a tese que fiz foi a primeira com o tema de graffiti e street art. Em 2015 fui convidada para participar num grupo feminino que viajam para pintar. Depois na época do Covid floresci no trabalho artístico e tive que fechar a loja em 2022 para me dedicar a 100%.
Qual é o setor de atuação?	Artes visuais.
Que tipo de produto/serviço oferece?	Murais, ilustrações, telas (exposições) e palestras sobre o tema, e trabalho humanitário com comunidades/minorias (para trabalhar igualdade, valor pessoal, etc.), ligada a projetos muito iniciais.
Qual é o seu público-alvo?	Transversal.
Em que área geográfica atua?	Nacional e internacional.

Possui sócios? Se sim, quantos?	Agora sou artista solo mas quando abri a loja, abri com o meu colega. A parceria foi mais por questões pessoais porque o investimento foi inteiramente meu. Senti resistência por ser uma mulher a abrir a loja, e ainda mais quando teve mais sucesso.
E qual o género; sente que este aspeto fez diferença?:	
Porquê iniciar o projeto/carreira artística?	Trabalhei por conta de outrem como arquiteta e durante esse tempo participei num concurso com 2 primos e ganhamos, mas foi precisamente ali que percebi que não era aquilo que queria fazer da vida. Comecei a trabalhar por conta própria, depois abri a loja e continuei até hoje a trabalhar por conta própria com a minha liberdade de escolha e de horários.
Porque não trabalhar por conta de outrem?	
Pode contar um pouco sobre a sua trajetória até decidir fundar o seu próprio projeto.	Senti que tinha que me dedicar inteiramente ao projeto artístico.
Houve algum momento decisivo ou experiência marcante que a levou a criar este projeto	
(Qual a grande motivação ou necessidade?)	
Como é ser uma mulher empreendedora no setor das artes em Portugal?	A burocracia é demasiado burocrática em Portugal. É a parte que mais limita. Os impostos pesam muito.
Sente que o facto de ser mulher influencia a forma como cria/comunica a sua arte?	Influencia porque a minha arte é extramamente feminina. Expresso-me de um lugar que eu conheço. E tento inspirar-me na persistência que possa influenciar outras pessoas.
Já sentiu que o seu género influenciou a forma como é percebida como profissional?	Há poucas mulheres a ter exposições a solo, por exemplo. E quando nos convidam também é para projetos só de mulheres. E quando me torno concorrência sinto a "rejeição".
Enfrentou obstáculos específicos por ser mulher? Como por exemplo no financiamento, licenças, etc.? Como superou estes desafios?	Não, apenas uma situação em que comentaram que o desenho era muito feminino. O que acontece é mais a nível de cultura. Os homens estranham mais ser só uma mulher a pintar. E no caso das mulheres têm um olhar de empoderamento.
Acredita que o seu trabalho contribui de alguma forma para a igualdade de género ou o empoderamento feminino?	Sim. Esta é a minha história e eu existo. Eu escolhi e não é fácil, tem que haver adaptações à desconstrução social. Agora é mais comum mas daqui a 20 anos poderá ser mais fácil ter esta escolha.

Acredita que os seus valores pessoais influenciam a forma como gere o seu negócio? A sustentabilidade é um valor?	Todos. Falo muito sobre amor, pinto uma figura feminina equilibrada entre a força e a delicadeza. A sustentabilidade entra também pela harmonia do todo que vem das partes. Utilizo a harmonia com a natureza e os animais.
Como vê a relação entre arte e impacto social/ambiental?	Harmonia.
O seu projeto integra preocupações com a sustentabilidade? Se sim, de que forma? (exemplos: materiais reciclados, reutilizados; preservar e reinterpretar técnicas e patrimónios tradicionais como a filigrana; Social: desenvolver projetos com inclusão social e empoderamento de grupos vulneráveis)	A loja foi toda feita de material reutilizado/reciclado. A nível de trabalho tento reutilizar e reciclar. Misturo as tintas com tinta plástica e utilizo o rolo para áreas maiores.
Que dimensão da sustentabilidade considera mais presente no seu projeto: ambiental, social ou cultural? Porquê? (dar um exemplo de cada dimensão para contextualizar a empreendedora)	Sustentabilidade social. Todo o trabalho com comunidades, todas as faixas etárias, extratos sociais e diferentes pontos geográficos e culturais. Trabalhar valores como procurar ser único mas ligado a uma comunidade. As coisas acontecem quando todos os esforços se unem. O projeto em Cabo Verde foi um projeto muito importante em que também houve reciclagem e se trabalhou o valor próprio que em conjunto dá um resultado "em coisas grandes".
Considera que o seu negócio artístico promove transformação social ou ambiental na comunidade onde atua?	
Em algum momento definiu metas de sustentabilidade e como as medir (indicadores/KPIs)?	Não.
O seu projeto está alinhado com algum ODS? Qual e porquê? (5 – igualdade de gèn 10 – redução de desig.; 11 – comunidades sustentáveis)	No funda trabalho muito a inclusão social mas não definido.
Tem relatos ou evidências de impacto (pessoas envolvidas, materiais recuperados, emissões evitadas, % receitas "verdes")?	Não.

Como escolhe os materiais ou fornecedores (origem local, reciclado/reciclável, certificações/ condições de trabalho, preços justos, transporte)?	Não há muita margem porque os materiais podem não resultar. Comecei a utilizar a tinta plástica e acrílica e poupo ao máximo os caps para as latas de tinta porque são de plástico.
Que resíduos gera e como os reduz/valoriza?	
O que acontece ao produto no fim de vida? (reparação, reuso, devolução)	Reciclagem ou reutilização.
Quem é responsável por implementar/monitorizar e como envolve a equipa/colaboradores?	Não.
A sustentabilidade está documentada (política, código ético, critérios de decisão)?	Não.
A sustentabilidade impacta os custos e preços do serviço? Os clientes aceitam pagar o diferencial?	Impacta, mas as obras são parte de mim e eu escolho materiais nobres.
Envolve comunidades locais ou públicos vulneráveis no projeto?	Sim.
Quais são os seus planos ou sonhos para o futuro do seu projeto?	De momento estou a fazer uma reavaliação e redirecionamento da minha expressão artística. Mas passa sem dúvida por desenvolver trabalhos comunitários com meninas e mulheres.
O que gostaria de ver mudar no ecossistema artístico e empreendedor em Portugal, especialmente para mulheres?	Primeiro a nível salarial, igualar os vencimentos, depois que as mulheres pudessem ser mulheres e acrescentar o seu valor e complementar o homem.
Em termos de sustentabilidade, gostaria definir metas ou de alcançar outras nos próximos anos?	Trabalhar mais a sustentabilidade social.
Que conselhos daria a outras mulheres que querem empreender no setor artístico?	Não há nada que pague a paz interior. O estares a dizer sim e queres dizer sim. É das coisas mais difíceis, porque requer coragem, e requer caminhar e continuar com medo. Continuem a realizar sonhos.
Há algo mais que gostaria de partilhar sobre a sua experiência?	Nada.