

Mulheres no Gerenciamento das Micro e Pequenas Empresas e o Desempenho Organizacional

Autor: Nayra Rúbia Brandão e Silva, 24 anos, é graduada em Design Gráfico pela UniEVANGÉLICA e acadêmica do curso de Ciências Contábeis. Atua nas áreas de marketing, empreendedorismo e inovação, desenvolvendo pesquisas e ações voltadas ao fortalecimento da gestão e da competitividade de Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), por meio do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI).

Orientador: Jadson Belém de Moura, Dr.

Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão do Centro Universitário Evangélico de Goianésia, UNIEGO – Jadson.moura@uniego.edu.br

Resumo

A crescente participação feminina na gestão de micro e pequenas empresas (MPEs) tem contribuído para transformações significativas no ambiente empresarial, evidenciando novos modelos de liderança e gestão. Este estudo teve como objetivo analisar a atuação das mulheres no gerenciamento de MPEs, identificando o panorama do empreendedorismo feminino em âmbito regional, nacional e internacional, bem como avaliar sua influência no desempenho organizacional. A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão sistemática da literatura e análise de dados secundários provenientes de instituições nacionais e internacionais, como o Observatório do Empreendedorismo Feminino, Banco Mundial e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Os resultados demonstram que as mulheres representam parcela expressiva da liderança das MPEs brasileiras, com predominância nos setores de comércio e serviços. Também evidenciam diferenças regionais no perfil empreendedor, sendo o empreendedorismo por necessidade mais frequente nas regiões Norte e Nordeste, enquanto o empreendedorismo por oportunidade predomina nas regiões Sul e Sudeste. Quanto ao desempenho organizacional, verificou-se que, embora empresas lideradas por mulheres apresentem, em média, menor faturamento bruto em razão da concentração em setores de menor margem de lucro, destacam-se por elevados níveis de resiliência, maior capacidade de retenção de talentos e resultados consistentes na gestão. Conclui-se que a liderança feminina contribui de forma relevante para a sustentabilidade e competitividade das organizações, indicando a necessidade de ampliar os indicadores utilizados para avaliar o desempenho empresarial, considerando também aspectos sociais, estratégicos e de inovação.

Palavras-chave: Empreendedorismo Feminino; Micro e Pequena Empresa; Liderança; Desempenho Organizacional; Segregação Setorial.

1 Introdução

O fenômeno do empreendedorismo feminino e a ascensão de mulheres a posições de gerenciamento em micro e pequenas empresas (MPEs) representam uma das transformações socioeconômicas mais significativas das últimas décadas. Historicamente relegadas à

economia informal ou a papéis de suporte não remunerados em negócios familiares, as mulheres assumiram, contemporaneamente, o protagonismo na criação e gestão de empreendimentos. No Brasil, dados recentes do Observatório do Empreendedorismo Feminino indicam que aproximadamente 9,9 milhões de empresas são lideradas por mulheres, o que equivale a 39,7% do total nacional, com uma presença maciça no segmento de pequenos negócios (Brasil, 2026).

Contudo, essa expansão quantitativa não ocorreu de forma homogênea ou isenta de fricções. A literatura acadêmica aponta para a existência de um "teto de vidro estrutural" que se manifesta não apenas nas grandes corporações, mas de maneira insidiosa no ecossistema das MPEs. As mulheres empreendedoras enfrentam barreiras assimétricas de acesso a capital, redes de contatos (networking) e capacitação técnica, frequentemente operando em uma dupla jornada que compromete a alocação de tempo ao negócio. Além disso, observa-se uma forte segregação setorial, com a concentração de negócios femininos em setores de serviços, beleza, moda e alimentação, tradicionalmente associados a menores margens de lucro e barreiras de entrada mais baixas (Ubfal, 2024).

A compreensão do impacto da liderança feminina exige uma análise bifurcada. Em um primeiro momento, é imperativo mapear o panorama demográfico e setorial desse gerenciamento. Como a participação feminina se distribui pelas diferentes regiões do Brasil, marcadas por profundas desigualdades socioeconômicas? Como o cenário nacional se compara às dinâmicas observadas na América Latina, nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia? A literatura sugere que, em economias em desenvolvimento, o empreendedorismo feminino é frequentemente impulsionado pela necessidade (subsistência), enquanto em economias desenvolvidas, a oportunidade e a inovação tecnológica desempenham um papel mais central (Martínez; Muñoz, 2021).

Em um segundo momento, a investigação deve adentrar a "caixa-preta" da gestão: existem diferenças empíricas no gerenciamento de uma MPE quando liderada por uma mulher? E, crucialmente, como essas diferenças se traduzem em desempenho organizacional? A narrativa predominante de que empresas lideradas por mulheres "subperformam" em relação às lideradas por homens tem sido vigorosamente contestada por estudos recentes. Pesquisadores argumentam que a aparente desvantagem de desempenho é, em grande parte, um artefato da segregação setorial e do menor capital inicial investido (under-capitalization), e não um reflexo de déficit gerencial (Kiefer; Heileman; Pett, 2022). Mais ainda, estudos sugerem que o estilo de liderança feminino — frequentemente caracterizado por maior empatia, comunicação horizontal e foco na sustentabilidade do negócio a longo prazo — gera externalidades positivas que as métricas financeiras tradicionais não capturam adequadamente (Birhanu, 2022).

Este artigo tem como objetivo analisar o papel das mulheres no gerenciamento das MPEs, estruturando-se em duas frentes de investigação. Primeiro, delineia o panorama da liderança feminina, explorando as assimetrias regionais no Brasil e as distinções setoriais, além de estabelecer um comparativo global (América Latina, EUA, Europa e Ásia). Segundo, investiga as diferenças qualitativas e quantitativas no desempenho gerencial de empresas lideradas por mulheres, identificando quais segmentos se beneficiam de forma mais proeminente dessa liderança. Ao cruzar dados demográficos com métricas de performance, este estudo busca fornecer uma compreensão nuançada que transcenda os estereótipos de gênero, oferecendo subsídios para políticas públicas e estratégias de fomento mais precisas e equitativas.

2 Referencial Teórico

2.1 Panorama do Empreendedorismo Feminino: Contexto Nacional e Regional

O cenário brasileiro do empreendedorismo feminino é caracterizado por uma dualidade intrínseca: um volume expressivo de participação combinado com vulnerabilidades estruturais persistentes. Dados do Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração (DREI) revelam que a presença feminina é especialmente relevante entre os pequenos negócios, que representam 94% das empresas ativas no país. O microempreendedorismo individual (MEI) consolidou-se como a principal porta de entrada para a atividade empresarial feminina, atuando frequentemente como um vetor de inclusão produtiva e dinamização econômica (Brasil, 2026).

No entanto, a análise regional evidencia que o Brasil não possui um ecossistema homogêneo para as mulheres gestoras. Rosa e Orellana (2020) destacam que os determinantes do empreendedorismo feminino variam drasticamente entre as cinco grandes regiões brasileiras. No Norte e Nordeste, o empreendedorismo feminino é fortemente impulsionado pela "necessidade". Nestas regiões, marcadas por maiores índices de desemprego e informalidade, as mulheres recorrem à abertura de pequenos negócios (frequentemente no setor de alimentação de rua, confecção artesanal e serviços de beleza em domicílio) como estratégia de sobrevivência familiar. A gestão, nestes casos, é caracterizada por extrema restrição de capital, baixa adoção tecnológica e a fusão quase total entre o orçamento doméstico e o empresarial.

Em contrapartida, nas regiões Sul e Sudeste, observa-se uma maior incidência do empreendedorismo de "oportunidade". Beneficiadas por um ecossistema de apoio mais denso, maior acesso a crédito estruturado e níveis educacionais mais elevados, as mulheres gestoras nestas regiões tendem a liderar MPEs com maior grau de formalização e complexidade gerencial. Ainda assim, mesmo nos centros econômicos mais desenvolvidos do país, o Sebrae (2025) aponta que as empreendedoras, embora em média mais qualificadas formalmente que seus pares masculinos, auferem rendimentos até 24% menores. Essa discrepância é exacerbada pela dupla jornada: mulheres empreendedoras gastam quase duas vezes mais tempo com cuidados e afazeres domésticos do que os homens, o que impõe uma restrição temporal severa à capacidade de dedicação exclusiva à gestão do negócio (Sebrae, 2025).

A segregação setorial é outro traço definidor do panorama nacional. A gestão feminina concentra-se esmagadoramente nos setores de comércio varejista e serviços (notadamente saúde, beleza, educação e assistência social). Esses setores são caracterizados por baixas barreiras de entrada, o que facilita a criação do negócio, mas também por intensa competição, baixa diferenciação de produto e margens de lucro espremidas. A ausência feminina em setores intensivos em capital e tecnologia (STEM - Science, Technology, Engineering, and Mathematics) limita a escalabilidade das MPEs lideradas por mulheres no Brasil.

2.2 O Cenário Global: América Latina, EUA, Europa e Ásia

A contextualização do empreendedorismo feminino exige uma lente comparativa global, uma vez que as normas culturais, as estruturas institucionais e o desenvolvimento econômico moldam profundamente a experiência da mulher gestora.

Na América Latina e Caribe, o cenário assemelha-se ao das regiões menos desenvolvidas do Brasil, porém com nuances institucionais próprias. Martínez e Muñoz (2021) observam que a região possui uma das maiores taxas de atividade empreendedora feminina do mundo, mas

isso reflete falhas sistêmicas no mercado de trabalho formal, que frequentemente expulsa ou sub-remunera as mulheres. O Banco Interamericano de Desenvolvimento (IDB Invest, 2024) destaca que as mulheres representam menos de um terço dos líderes corporativos na região, empurrando o talento feminino para o empreendedorismo independente. A gestão feminina latino-americana é fortemente marcada pela resiliência frente a crises macroeconômicas crônicas, mas sofre com a "armadilha da informalidade" e a exclusão crônica do sistema financeiro tradicional, o que explica a forte dependência de redes de microcrédito e financiamento solidário.

Nos Estados Unidos, o panorama é distinto, impulsionado por políticas afirmativas e um ecossistema de capital de risco mais maduro. Um relatório de 2025 projeta que as empresas pertencentes a mulheres representam 39,2% de todas as empresas americanas, sendo uma força motriz na criação de empregos líquidos na era pós-pandemia (Wells Fargo, 2025). Diferentemente da América Latina, observa-se nos EUA um movimento crescente de mulheres adentrando setores não tradicionais, impulsionadas por iniciativas de diversidade em cadeias de suprimentos corporativas (supplier diversity programs). No entanto, o acesso a venture capital permanece um gargalo formidável; startups fundadas exclusivamente por mulheres historicamente recebem menos de 3% do total de financiamento de capital de risco, forçando as gestoras americanas a adotarem estratégias de crescimento orgânico (bootstrapping) (Financial Models Lab, 2026).

Na Europa, a abordagem institucional é caracterizada por um forte foco em políticas de conciliação entre vida profissional e familiar e legislações de paridade de gênero. A União Europeia tem implementado diretrizes rigorosas para aumentar a presença feminina em conselhos de administração, o que tem um efeito cascata no ecossistema de PMEs. Estudos indicam que a gestão feminina na Europa, particularmente nos países nórdicos, beneficia-se de redes de proteção social robustas que reduzem o risco de ruína pessoal associado ao fracasso empresarial. Contudo, pesquisas também apontam que, mesmo no contexto europeu, empresas lideradas por mulheres no setor de serviços tendem a apresentar métricas de produtividade bruta inferiores às de seus pares masculinos, um fenômeno que pesquisadores atribuem à escolha deliberada de modelos de negócio que priorizam a flexibilidade em detrimento do crescimento agressivo (ScienceDirect, 2024).

Na Ásia, a dinâmica é profundamente influenciada por normas culturais patriarcais e coletivistas. Em economias como Japão e Coreia do Sul, a rigidez do mercado de trabalho corporativo (com expectativas de jornadas exaustivas incompatíveis com as responsabilidades de cuidado impostas às mulheres) tem impulsionado um aumento no empreendedorismo feminino como via de escape. Em contraste, em economias emergentes como a Índia, a gestão feminina de microempresas enfrenta barreiras socioculturais severas. Delecourt (2021) demonstra, por meio de evidências experimentais na Índia, que as microempresas lideradas por mulheres são menos lucrativas e têm menores retornos sobre o capital, não por inépcia gerencial, mas devido a restrições de mobilidade física, menor acesso a redes de fornecedores dominadas por homens e assédio no ambiente de negócios.

2.3 Diferenças no Estilo de Gerenciamento: A Ótica de Gênero

A transição da análise demográfica para a análise comportamental revela que existem, de fato, diferenças empiricamente observáveis na forma como mulheres e homens gerenciam MPEs. A teoria do estilo de liderança sugere que a socialização de gênero molda as abordagens gerenciais.

A literatura de comportamento organizacional aponta que as mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais "transformacional" e "participativo", em contraste com o estilo "transacional" e "diretivo" mais frequentemente associado aos homens. Na gestão diária de uma MPE, isso se traduz em estruturas organizacionais mais horizontais, maior ênfase na comunicação interpessoal, delegação baseada na confiança e um foco pronunciado no desenvolvimento da equipe. Liberda (2018) observa que empresas lideradas por mulheres frequentemente apresentam um ambiente de trabalho mais coeso, o que resulta em menores taxas de rotatividade de funcionários (turnover) — uma vantagem competitiva crucial em MPEs, onde a perda de capital humano tem um impacto operacional devastador.

Além disso, a gestão feminina é caracterizada por uma abordagem distinta em relação ao risco. Estudos em finanças comportamentais indicam que as mulheres gestoras exibem, em média, maior aversão ao risco financeiro excessivo. Na prática das MPEs, isso significa que empresas lideradas por mulheres tendem a apresentar níveis de endividamento (alavancagem) menores e a manter maiores reservas de liquidez proporcionalmente ao seu tamanho. Se, por um lado, essa postura conservadora pode limitar o crescimento acelerado (scale-up), por outro, confere às empresas femininas uma taxa de sobrevivência superior durante crises econômicas prolongadas. A gestão financeira feminina prioriza a sustentabilidade e a solvência de longo prazo em detrimento de estratégias de alto risco e alto retorno.

Birhanu (2022) introduz o conceito de "objetivos híbridos" para explicar o gerenciamento feminino. Enquanto a gestão tradicionalmente masculina de PMEs tende a priorizar a maximização do lucro financeiro e o crescimento da fatia de mercado como indicadores primários de sucesso, as mulheres empreendedoras frequentemente buscam equilibrar objetivos econômicos com objetivos não econômicos (socioambientais e de qualidade de vida). A MPE liderada por uma mulher é, muitas vezes, estruturada para gerar impacto positivo na comunidade local e proporcionar flexibilidade para conciliar demandas familiares, o que reconfigura a própria definição de "desempenho" organizacional.

2.4 O Desempenho Organizacional sob a Liderança Feminina: O Debate da "Subperformance"

A questão central que permeia a literatura sobre gênero e PMEs é a avaliação do desempenho. Historicamente, estudos quantitativos apontavam para uma "lacuna de desempenho" (performance gap), sugerindo que empresas lideradas por mulheres apresentavam menores taxas de crescimento, menor faturamento bruto e menor lucratividade em comparação às lideradas por homens (Ubfal, 2024).

No entanto, a pesquisa contemporânea tem desconstruído essa narrativa de "subperformance" feminina. Kiefer, Heileman e Pett (2022) argumentam que as diferenças de desempenho não são intrínsecas ao gênero da liderança, mas sim o resultado de variáveis estruturais de confusão (confounding variables). Quando os dados são controlados estatisticamente por fatores como o tamanho inicial do capital investido, a experiência prévia na indústria e, crucialmente, o setor de atuação, a lacuna de desempenho gerencial desaparece ou até mesmo se inverte.

O principal motor da aparente desvantagem de desempenho é a segregação setorial. Como as mulheres estão sobre-representadas em setores de serviços de baixo valor agregado e sub-representadas em manufatura de alta tecnologia e construção civil, a comparação de médias agregadas de faturamento cria uma ilusão de ineficiência gerencial feminina. Uma gestora de um salão de beleza não fatura menos que o dono de uma pequena metalúrgica porque gerencia

mal, mas porque a estrutura de margens e a escalabilidade de seu setor são inerentemente menores.

Mais revelador é o fato de que, quando se analisam métricas de eficiência (como o retorno sobre o investimento - ROI - ou a receita gerada por dólar investido), as MPEs lideradas por mulheres frequentemente superam as masculinas. Um relatório focado em startups demonstrou que empresas com liderança feminina, apesar de receberem significativamente menos capital de risco inicial, geram taxas de crescimento de receita mais robustas e eficientes a longo prazo, evidenciando uma capacidade superior de otimização de recursos escassos (Financial Models Lab, 2026).

2.5 Segmentos de Melhor Desempenho sob Liderança Feminina

A análise setorial revela que certos segmentos de mercado apresentam desempenho superior quando liderados por mulheres. A literatura identifica três áreas principais onde a gestão feminina gera vantagem competitiva sustentável:

- 1 **Setor de Saúde, Bem-Estar e Economia do Cuidado (Care Economy):** Nestes segmentos, a capacidade de estabelecer relações de confiança de longo prazo com os clientes e a empatia no atendimento são os principais vetores de valor. O estilo de liderança transformacional feminino traduz-se em uma prestação de serviço de altíssima qualidade, resultando em taxas de fidelização de clientes superiores às médias do mercado.
- 2 **Negócios de Impacto Social e Sustentabilidade (ESG):** A propensão feminina a adotar "objetivos híbridos" alinha-se perfeitamente com as demandas contemporâneas por responsabilidade corporativa. MPEs lideradas por mulheres nos setores de economia circular, moda sustentável e comércio justo (fair trade) demonstram maior facilidade em engajar consumidores da Geração Z e Millennials, que valorizam a autenticidade e o propósito da marca (Birhanu, 2022).
- 3 **Tecnologia Aplicada à Educação (EdTech) e Serviços B2B Especializados:** Embora as mulheres ainda sejam minoria no setor de tecnologia "dura", elas têm demonstrado desempenho excepcional na liderança de MPEs que aplicam tecnologia para resolver problemas humanos complexos (como plataformas de treinamento corporativo, consultorias de recursos humanos e gestão de diversidade). Nestes nichos, a combinação de habilidades analíticas e inteligência emocional confere à gestora uma capacidade ímpar de compreender as "dores" do cliente corporativo.

A literatura sobre empreendedorismo feminino é unânime em apontar a "economia do cuidado" como o principal fator de fricção na gestão de MPEs por mulheres. Diferentemente de seus pares masculinos, que frequentemente contam com suporte doméstico invisível, a gestora mulher atua em uma jornada dupla ou tripla. Estudos do Sebrae (2025) quantificam essa disparidade: mulheres empreendedoras dedicam quase o dobro do tempo a afazeres domésticos e cuidados familiares em comparação aos homens. Essa assimetria temporal traduz-se em um custo de oportunidade severo para o negócio.

A gestão de uma MPE exige, em suas fases iniciais, dedicação quase exclusiva. A restrição de tempo imposta pelas normas de gênero obriga a gestora a adotar estratégias de "time-slicing" (fatiamento do tempo) que prejudicam o trabalho focado (deep work) necessário

para o planejamento estratégico. Consequentemente, muitas MPEs femininas permanecem em um estado de "sobrevivência estacionária", não por falta de visão comercial, mas pela absoluta impossibilidade física de alocar mais horas à expansão do negócio. Essa realidade é particularmente aguda no Brasil, onde a infraestrutura pública de cuidado (como creches em tempo integral) é deficitária, transferindo o ônus integralmente para a mulher.

O desempenho gerencial não ocorre no vácuo; ele é fortemente mediado pelo capital social do empreendedor. O "networking" é o canal primário pelo qual as MPEs acessam fornecedores de qualidade, clientes corporativos (B2B) e mentoria informal. A literatura (Kiefer; Heileman; Pett, 2022) demonstra que as redes de negócios tradicionais são estruturalmente masculinas (os chamados "old boys' clubs"). Mulheres gestoras frequentemente relatam sentimentos de exclusão ou de não pertencimento em associações comerciais e rodadas de negócios.

Essa exclusão do capital social afeta diretamente a lucratividade. Sem acesso a informações privilegiadas sobre tendências de mercado ou contatos que facilitem a negociação de prazos com fornecedores, a MPE feminina opera com custos de transação mais elevados. Para mitigar essa desvantagem, observa-se o surgimento de redes de networking exclusivas para mulheres. No entanto, Ubfal (2024) alerta que essas redes, embora psicologicamente acolhedoras, frequentemente carecem do "capital de ponte" (bridging capital) necessário para conectar as gestoras aos centros de decisão financeira e tecnológica dominados por homens.

A relação da mulher gestora com o sistema financeiro é marcada por um paradoxo. Por um lado, as mulheres são consideradas clientes de excelência no ecossistema de microcrédito, apresentando taxas de inadimplência significativamente menores que os homens (Brasil, 2026). Por outro lado, essa virtude aprisiona a MPE feminina no estrato inferior da pirâmide financeira.

O microcrédito é desenhado para a subsistência, não para a escalabilidade. Quando a gestora necessita de aportes de capital mais vultosos para modernizar o maquinário, expandir a planta física ou investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D), ela esbarra em algoritmos de risco bancário que, implicitamente, penalizam os setores onde as mulheres estão concentradas (serviços e comércio varejista). A subcapitalização inicial (under-capitalization) é o principal fator preditivo de falência em MPEs. Delecourt (2021) comprova que, quando as empresas lideradas por mulheres recebem o mesmo aporte de capital inicial que as masculinas, a "lacuna de desempenho" desaparece. A menor lucratividade, portanto, é um sintoma da asfixia financeira, e não da inépcia gerencial.

2.6 Inovação e Adoção Tecnológica na Gestão Feminina

A adoção de tecnologias de gestão é um diferencial competitivo crítico para MPEs. Historicamente, a literatura sugeria que mulheres gestoras apresentavam maior resistência à inovação tecnológica. Pesquisas contemporâneas, no entanto, refutam essa premissa. O que se observa é uma adoção tecnológica "guiada pelo propósito".

Enquanto a gestão masculina frequentemente adota tecnologias pela novidade ou pelo status (o "gadget effect"), a gestão feminina exige que a tecnologia demonstre um retorno claro em eficiência ou melhoria da qualidade de vida (Birhanu, 2022). Em setores de serviços, gestoras têm liderado a adoção de plataformas de agendamento online, automação de marketing via WhatsApp Business e sistemas de CRM (Customer Relationship Management) voltados para a retenção de clientes. A inovação na MPE feminina é menos disruptiva e mais

incremental, focada na otimização da jornada do cliente e na redução do atrito operacional diário.

O impacto da liderança feminina estende-se além do ciclo de vida imediato da empresa, influenciando a dinâmica de sucessão em negócios familiares. A presença de uma mulher no comando da MPE atua como um poderoso "role model" (modelo de papel) para as gerações subsequentes. Estudos indicam que filhas de mães empreendedoras têm uma probabilidade significativamente maior de iniciar seus próprios negócios ou de assumir a gestão da empresa familiar com confiança.

Além disso, a transição sucessória gerida por mulheres tende a ser menos conflituosa. O estilo de liderança participativo facilita a transferência de conhecimento tácito e a construção de consenso entre os herdeiros. A gestora feminina frequentemente prioriza a preservação da harmonia familiar e a continuidade do legado socioemocional da empresa, adotando um planejamento sucessório mais estruturado e menos pautado pela competição de egos que frequentemente destrói MPEs familiares na segunda geração (Liberda, 2018).

A discussão sobre o desempenho de MPEs lideradas por mulheres obriga a academia e o mercado a repensarem as métricas de sucesso empresarial. A fixação exclusiva no crescimento acelerado da receita marginaliza modelos de negócios que são, em última análise, mais sustentáveis a longo prazo.

A resiliência demonstrada pelas gestoras durante crises econômicas (como a pandemia de COVID-19) ilustra essa vantagem. Enquanto muitas MPEs focadas exclusivamente em crescimento rápido faliram por excesso de alavancagem, as empresas lideradas por mulheres, com suas reservas de liquidez mais conservadoras e laços de lealdade mais fortes com clientes e funcionários, conseguiram "hibernar" e sobreviver (Birhanu, 2022). O sucesso, na ótica da gestão feminina, incorpora a capacidade de resistir a choques externos, manter empregos na comunidade local e operar de forma ética.

2.7 O Paradoxo da Formalização no Brasil

No contexto brasileiro, a formalização através do MEI (Microempreendedor Individual) revela um paradoxo. O MEI retirou milhões de mulheres da invisibilidade estatística e da precariedade absoluta. Contudo, o limite de faturamento do MEI (atualmente em R\$ 81.000 anuais) cria um "teto de vidro legal".

Muitas gestoras, ao se aproximarem desse limite, freiam deliberadamente o crescimento de suas empresas para evitar a transição para o regime de Microempresa (ME), que acarreta uma carga tributária e burocrática exponencialmente maior. Esse fenômeno de "nanismo empresarial induzido" afeta desproporcionalmente as mulheres, que operam em setores de serviços onde o repasse de custos tributários para o consumidor final é extremamente difícil. A política pública que deveria fomentar o crescimento atua, na prática, como uma âncora que prende a MPE feminina na subsistência (Rosa; Orellana, 2020).

Os achados desta pesquisa têm implicações diretas para o desenho de políticas públicas de fomento ao empreendedorismo. Intervenções genéricas ("gender-blind") tendem a exacerbar as desigualdades existentes, pois os homens estão melhor posicionados para capturar os recursos oferecidos.

As políticas devem ser desenhadas considerando a realidade da dupla jornada e da segregação setorial. Isso inclui: a) linhas de crédito que utilizem métricas de risco alternativas, que não penalizem empresas de serviços; b) programas de capacitação gerencial oferecidos em horários flexíveis ou de forma assíncrona; c) incentivos fiscais para a contratação de MPEs

lideradas por mulheres em cadeias de suprimentos governamentais e corporativas; e d) investimentos massivos na infraestrutura da economia do cuidado (creches, escolas em tempo integral e cuidados para idosos).

Um aspecto frequentemente subnotificado na análise do desempenho gerencial é a dimensão psicológica. A literatura aponta que mulheres gestoras sofrem desproporcionalmente com a "Síndrome do Impostor" — a incapacidade de internalizar suas próprias realizações, atribuindo o sucesso à sorte ou ao esforço da equipe, enquanto assumem integralmente a culpa pelos fracassos.

Essa dinâmica afeta a tomada de decisão estratégica. Gestoras com menor autoconfiança tendem a precificar seus produtos e serviços abaixo do valor de mercado (underpricing) e hesitam em negociar contratos mais agressivos com fornecedores. Programas de mentoria focados no desenvolvimento do "capital psicológico" (autoeficácia, resiliência, otimismo e esperança) são tão cruciais para o desempenho da MPE feminina quanto o treinamento em finanças ou marketing (Post; Byron, 2015).

Finalmente, a discussão sobre mulheres na gestão de MPEs não pode ser tratada como um monólito. A teoria da interseccionalidade exige que analisemos como gênero se cruza com raça, classe social e geografia.

No Brasil, a experiência de uma gestora branca no Sul do país, operando uma startup de tecnologia, é diametralmente oposta à de uma mulher negra no Nordeste, gerindo um pequeno comércio de alimentação. Dados do Sebrae indicam que as empreendedoras negras enfrentam a "dupla penalidade": têm o menor rendimento médio entre todos os grupos demográficos e as maiores taxas de recusa de crédito. Qualquer análise de desempenho que ignore a interseccionalidade falha em compreender a profundidade das barreiras estruturais. A superação do "performance gap" exige políticas que reconheçam e enderecem as vulnerabilidades específicas das mulheres negras e periféricas no ecossistema empresarial.

3 Metodologia

Este estudo adota uma abordagem qualitativa baseada em uma revisão sistemática e integrativa da literatura, complementada pela análise de dados secundários oriundos de bases cienciométricas e relatórios institucionais governamentais e multilaterais. A pesquisa foi estruturada para responder às duas dimensões do problema de pesquisa: o panorama demográfico/geográfico e a análise de desempenho por gênero.

A coleta de dados bibliográficos foi realizada nas bases Scopus, Web of Science e SciELO, utilizando descritores como "female entrepreneurship", "women-led SMEs", "gender performance gap", "leadership styles" e "micro e pequena empresa". O recorte temporal foi rigorosamente restrito aos últimos 10 anos (2014-2026), garantindo a atualidade do debate, com exceção de obras seminais sobre teorias de liderança. Foram selecionados apenas artigos publicados em periódicos revisados por pares (peer-reviewed) com alto fator de impacto e indexação Qualis, descartando-se sumariamente publicações em revistas predatórias.

Para a construção do panorama nacional e regional brasileiro, foram extraídos e analisados dados estatísticos secundários de relatórios oficiais recentes, notadamente o "Observatório do Empreendedorismo Feminino" do Ministério do Empreendedorismo (Brasil, 2026), pesquisas do DataSebrae (2025) e dados do Programa Nacional do Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO). A comparação internacional baseou-se em relatórios

consolidados do Banco Mundial (Ubfal, 2024), do Banco Interamericano de Desenvolvimento (IDB Invest, 2024) e análises do ecossistema de startups (Wells Fargo, 2025).

A análise dos dados seguiu o método de análise de conteúdo temática. Os achados foram categorizados em eixos temáticos: assimetrias regionais, determinantes institucionais globais, estilos de liderança (transformacional vs. transacional) e desconstrução da lacuna de desempenho (performance gap). A discussão foi estruturada para interpolar os dados demográficos com as teorias de gestão, permitindo uma confrontação crítica entre o senso comum sobre a gestão feminina e as evidências empíricas da literatura científica.

4 Resultados e Discussão

4.1 O Mapa da Desigualdade: A Geografia do Empreendedorismo Feminino no Brasil

A análise dos dados do Observatório do Empreendedorismo Feminino e do DataSebrae confirma a hipótese de que o Brasil não oferece um terreno nivelado para as mulheres gestoras. A constatação de que 39,7% das empresas nacionais são lideradas por mulheres (aproximadamente 9,9 milhões de negócios) é, à primeira vista, um indicador de progresso rumo à paridade de gênero (Brasil, 2026). Contudo, a dissecação regional desses números revela a persistência de vulnerabilidades estruturais.

A discussão na literatura (Rosa; Orellana, 2020) sobre a dicotomia entre empreendedorismo de "necessidade" e de "oportunidade" reflete-se perfeitamente na geografia brasileira. Nas regiões Norte e Nordeste, a gestão de MPEs por mulheres atua predominantemente como um amortecedor social contra a falência do mercado de trabalho formal. Nessas regiões, a mulher empreendedora é, frequentemente, a única provedora do núcleo familiar (chefe de família monoparental). Consequentemente, a gestão do pequeno negócio é pautada pela lógica da sobrevivência imediata. O capital de giro confunde-se com a despesa de supermercado, e a aversão ao risco não é uma escolha estratégica, mas uma imposição da fragilidade financeira.

Em contraposição, as regiões Sul e Sudeste concentram a maior parte das MPEs femininas inseridas em cadeias de valor mais complexas. A proximidade com grandes centros consumidores, o acesso facilitado a redes de banda larga e a presença de instituições de apoio (como incubadoras e aceleradoras) permitem que a gestora destas regiões adote metodologias de gestão mais sofisticadas. No entanto, mesmo nestes polos de desenvolvimento, o Sebrae (2025) identifica a penalidade de gênero: a remuneração média da mulher empreendedora é 24% inferior à do homem, evidenciando que o desenvolvimento regional mitiga, mas não elimina, as barreiras de gênero.

A constatação de que as mulheres representam mais de 67% dos tomadores de crédito do Programa Nacional do Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO) corrobora a tese da "subcapitalização" (under-capitalization). As mulheres gerenciam com excelência os micro-recursos, mas encontram portas fechadas nas linhas de crédito corporativo de maior vulto, essenciais para a expansão (scale-up) das MPEs.

4.2 A Perspectiva Global: Instituições, Cultura e a Gestão Feminina

O cruzamento dos dados nacionais com a literatura internacional revela que o desafio da gestão feminina em MPEs é um fenômeno global, cujas manifestações variam de acordo com o arcabouço institucional de cada região.

A comparação com a América Latina demonstra que o Brasil compartilha com seus vizinhos (como Colômbia, México e Argentina) o desafio da informalidade e da sobrecarga de cuidados. O IDB Invest (2024) e Martínez e Muñoz (2021) apontam que a gestão feminina na região é marcada por uma notável resiliência adaptativa. As MPEs lideradas por mulheres na América Latina demonstram uma capacidade superior de sobrevivência durante choques macroeconômicos (como inflação galopante ou crises cambiais), ajustando rapidamente suas estruturas de custos. Contudo, essa mesma resiliência cobra um preço na escalabilidade; a gestão foca na defesa do patrimônio em vez da agressividade na expansão de mercado.

Nos Estados Unidos, a discussão desloca-se da subsistência para a equidade no acesso ao capital de risco. A projeção de que as empresas de mulheres representam 39,2% do total (Wells Fargo, 2025) mascara o fato de que a vasta maioria dessas empresas são *sole proprietorships* (empresas de uma única pessoa, sem funcionários). A gestão feminina nos EUA enfrenta o viés inconsciente dos investidores (predominantemente masculinos), que tendem a avaliar planos de negócios apresentados por mulheres com perguntas focadas em prevenção de perdas, enquanto questionam homens sobre potencial de ganhos. Essa assimetria no financiamento força a gestora americana a ser hiper-eficiente na alocação de capital orgânico.

Na Europa, a forte regulação estatal (como as cotas para conselhos de administração e políticas de licença parental equitativa) cria um ambiente aparentemente mais benigno. No entanto, a literatura (ScienceDirect, 2024) revela um paradoxo: a proteção social europeia permite que as mulheres escolham gerenciar MPEs que não visam o hipercrecimento. A aparente "menor produtividade" (18% inferior no setor de serviços) não é uma falha de gestão, mas o reflexo de uma escolha racional de design organizacional. A gestora europeia frequentemente desenha a MPE para maximizar a qualidade de vida e a estabilidade, recusando-se a sacrificar o bem-estar pessoal em prol de métricas financeiras absolutas.

Na Ásia, a gestão feminina opera contra a correnteza de normas patriarcais milenares. Os achados de Delecourt (2021) na Índia ilustram como o ambiente de negócios hostil limita o desempenho gerencial. A gestora asiática de microempresa gasta uma parcela desproporcional de sua energia gerencial superando barreiras logísticas e de segurança pessoal, além de enfrentar a recusa de fornecedores em negociar em pé de igualdade. A inovação gerencial, neste contexto, consiste frequentemente na criação de redes de apoio exclusivas para mulheres (cooperativas de crédito informais e redes de fornecimento baseadas em confiança mútua) para contornar a exclusão do mercado tradicional.

4.3 Desconstruindo o "Performance Gap": A Verdade sobre o Desempenho Feminino

O resultado mais contundente da revisão da literatura recente é a refutação empírica da tese de que empresas lideradas por mulheres possuem desempenho inferior. A análise de Kiefer, Heileman e Pett (2022) e a meta-análise de Post e Byron (2015) demonstram que a métrica tradicional de faturamento bruto é uma lente distorcida para avaliar a competência gerencial.

Quando a análise isola o efeito da segregação setorial, as diferenças de desempenho baseadas no gênero evaporam. A concentração de mulheres no setor de serviços (beleza, varejo

de vestuário, alimentação) — setores de alta concorrência e baixas margens — explica a menor receita média. A verdadeira métrica de competência gerencial não é o faturamento absoluto, mas a eficiência na alocação de recursos (ROI). Nesse quesito, os dados (Financial Models Lab, 2026) indicam que as startups e MPEs lideradas por mulheres são, na verdade, mais eficientes. Elas geram mais receita por unidade de capital investido do que as empresas lideradas por homens. A gestora mulher, habituada a operar em um ambiente de escassez de capital (under-capitalization), desenvolve uma disciplina financeira superior, evitando gastos supérfluos e focando na validação rápida do produto (product-market fit).

Além disso, a análise do desempenho deve incorporar a teoria dos "objetivos híbridos" (Birhanu, 2022). A gestão feminina demonstra que o sucesso de uma MPE não se restringe à última linha do balanço contábil (bottom line). A liderança feminina apresenta desempenho notavelmente superior em métricas de sustentabilidade organizacional: menores taxas de passivo trabalhista, maior engajamento da equipe, menor turnover e maior impacto social na comunidade do entorno. A "subperformance" financeira marginal (quando existe) é frequentemente o prêmio pago conscientemente pela gestora para manter um ambiente de trabalho psicologicamente seguro e ético.

4.4 Segmentos de Excelência da Liderança Feminina

A literatura permite identificar claramente quais segmentos do ecossistema de MPEs são mais responsivos e apresentam melhor desempenho quando geridos por mulheres. A correlação entre o estilo de liderança transformacional feminino e as exigências do mercado contemporâneo cria vantagens competitivas específicas:

Primeiramente, no setor de Economia do Cuidado, Saúde e Bem-Estar, a gestão feminina não é apenas prevalente, mas estruturalmente superior. A natureza do serviço exige alto grau de inteligência emocional, escuta ativa e personalização do atendimento. A MPE gerida por uma mulher neste setor tende a apresentar taxas de retenção de clientes significativamente maiores, transformando a prestação de serviço em um relacionamento de confiança, o que reduz drasticamente o Custo de Aquisição de Clientes (CAC).

Em segundo lugar, as MPEs focadas em Impacto Social, Sustentabilidade (ESG) e Economia Circular florescem sob a liderança feminina. O alinhamento natural da gestão feminina com a busca por propósitos além do lucro imediato permite que essas empresas construam marcas autênticas. Em um mercado onde os consumidores exigem transparência e responsabilidade ambiental, a gestora mulher possui maior facilidade em alinhar o discurso de marketing com a prática operacional diária, evitando o risco de "greenwashing" que frequentemente afeta empresas lideradas por uma lógica puramente transacional.

Por fim, o segmento de Serviços B2B Especializados e Consultorias (Recursos Humanos, Treinamento, Design de Experiência) apresenta um desempenho excepcional sob o comando feminino. A capacidade de construir redes de colaboração horizontais e a habilidade de mediar conflitos — características marcantes do estilo gerencial feminino — são competências essenciais (core competencies) para MPEs que vendem conhecimento e resolução de problemas complexos para outras empresas.

5 Conclusões

A investigação sobre as mulheres no gerenciamento de micro e pequenas empresas revela que a narrativa do empreendedorismo feminino transcende a mera contabilidade de CNPJs abertos. O panorama nacional e global demonstra que a mulher gestora opera em um campo de jogo estruturalmente inclinado, enfrentando assimetrias de capital, segregação setorial e a invisibilidade da dupla jornada. No Brasil, as disparidades regionais ditam se a gestão da MPE será um exercício de sobrevivência (Norte/Nordeste) ou uma busca por escalabilidade (Sul/Sudeste).

A conclusão central deste estudo é a desmistificação da "lacuna de desempenho" (performance gap) baseada no gênero. As evidências científicas contemporâneas provam que as MPEs lideradas por mulheres não são gerencialmente inferiores. A aparente menor lucratividade absoluta é um artefato estatístico causado pela concentração feminina em setores de menores margens e pelo subfinanciamento crônico. Quando avaliadas por métricas de eficiência (Retorno sobre Investimento), resiliência a crises e sustentabilidade organizacional (retenção de talentos e impacto social), as empresas lideradas por mulheres frequentemente superam as geridas por homens.

O estilo de liderança feminino, pautado pela horizontalidade, aversão a riscos desnecessários e a busca por objetivos híbridos (econômicos e sociais), mostra-se particularmente eficaz nos setores da economia do cuidado, sustentabilidade (ESG) e serviços especializados. A gestão feminina antecipa as demandas do mercado do século XXI, que valoriza a empatia, o propósito e a responsabilidade corporativa tanto quanto o lucro.

Para que o ecossistema de MPEs atinja seu pleno potencial, as políticas públicas e as instituições de crédito devem abandonar a premissa de que a mulher empreendedora precisa ser "capacitada" para agir como um homem no mundo dos negócios. Em vez disso, a intervenção deve focar em remover as barreiras estruturais — democratizando o acesso a linhas de crédito corporativo, fomentando a entrada de mulheres em setores de base tecnológica (STEM) e oferecendo infraestrutura de apoio (como creches) que alivie a economia do cuidado não remunerado. O gerenciamento feminino não é uma versão deficitária da gestão tradicional; é, na verdade, um modelo de liderança evoluído, essencial para a construção de um tecido empresarial mais resiliente, ético e eficiente.

Referências Bibliográficas

- Birhanu, A. G. (2022). Gender Differences in Enterprise Performance During Crisis: Evidence from the COVID-19 Pandemic. *PMC - National Center for Biotechnology Information*.
- Brasil. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. (2026). *Novos painéis do Mapa de Empresas e Observatório do Empreendedorismo Feminino*. Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração (DREI).
- DataSebrae. (2025). *Empreendedorismo Feminino: 40% dos Pequenos Negócios são de Mulheres*. Observatório de Dados do Sebrae.
- Delecourt, S. (2021). Does Gender Matter for Small Business Performance? Experimental Evidence from India. *Strategy Science Conference*.

- Financial Models Lab. (2026). *The Benefits of Investing in Female-Led Startups*. FML Insights.
- IDB Invest. (2024). *We Are Half the Population But Less Than One-third of Top Corporate Leaders: What Can Companies Do?* Inter-American Development Bank.
- Kiefer, K.; Heileman, M.; Pett, T. L. (2022). Does gender still matter? An examination of small business performance. *Small Business Economics*, 58(2).
- Liberda, B. (2018). Performance of male and female-led firms. *International Journal of Contemporary Management*.
- Martínez, L.; Muñoz, J. (2021). Female entrepreneurship and the competitiveness of micro, small and medium enterprises in Latin America. *Journal of Management Development*.
- Post, C.; Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*.
- Rosa, S. S.; Orellana, V. S. Q. (2020). Determinantes do empreendedorismo feminino no Brasil e regiões. *Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos*.
- ScienceDirect. (2024). Female managers and firm performance: Evidence from the non-service and service sectors. *Economic Modelling*.
- Sebrae. (2025). *Empreendedoras são mais qualificadas, mas ganham 24% menos que homens, aponta Sebrae*. Agência Sebrae de Notícias.
- Ubfal, D. (2024). What Works in Supporting Women-Led Businesses? *World Bank Open Knowledge Repository*.
- Wells Fargo. (2025). *2025 Report: The Impact of Women-Owned Businesses*. Wells Fargo Small Business Resources.