



Mulheres que constroem o varejo

LIDERANÇA FEMININA E ESG:
mulheres redefinindo o futuro sustentável

Procuradoria
Especial da Mulher 

SENADO
FEDERAL 

Sistema CNDL

 CNDL

 FCDL

 CDL

 CDL
Jovem

 SPC
BRASIL



A elaboração desta cartilha é resultado de uma sinérgica colaboração entre a CNDL e a Federação Varejista do Rio Grande do Sul



unir . compartilhar . crescer



Sumário

Coração Sustentável.....	12
ESG na prática	14
Empreendedorismo Feminino	18
Relação Ambiental	22
Relação Social.....	26
Relação Corporativa	30
Desafios e Oportunidades	32
Mulheres Ceramistas que Moldam o Futuro.....	38
Pilar do desenvolvimento social e econômico no Brasil	42
Mulheres Empreendedoras e o Digital	46

Palavra do Presidente CNDL



José César
da Costa

A CNDL, por meio do projeto CDL Mulher, reforça seu compromisso em transformar o ambiente de negócios liderados por mulheres. Nosso projeto ganha força a cada ano com novas parcerias que ajudam as empreendedoras em seus negócios e vidas pessoais. Este é o caso da Procuradoria da Mulher do Senado Federal, que novamente se une a nós nesta cartilha anual. Além disso, contamos com o apoio do Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que compartilha uma importante pesquisa em parceria com o PNUD e o MDIC, consolidada no “Panorama do Empreendedorismo no Brasil”. Este estudo ajuda a entender os desafios e oportunidades enfrentados pelas mulheres no país.

Pensamos este material para apoiar empreendedoras, abordando o tema ESG, uma tendência crescente nos negócios. Empresas lideradas por mulheres têm grande potencial para adotar práticas responsáveis, ambientais, sociais e de governança. Essas práticas valorizam marcas junto à sociedade e consumidores, ampliando sua importância também para micro e pequenas empresas.

Mais do que compartilhar conhecimento, a cartilha incentiva empresárias a construir negócios fortes e sustentáveis. A CNDL convida todos os leitores a debater esses temas, valorizar as empreendedoras e fomentar práticas socialmente responsáveis como caminho para o desenvolvimento solidário. Contem conosco nessa jornada.

Palavra da Coordenadora CDL Mulher



Lucia Helena
Leijoto Pinto

Ao ler esta Cartilha, destaca-se o termo ESG – Ambiental, Social e Governança. Sugerimos uma reflexão inovadora e profunda, pois quanto mais se conhece o conceito, maiores são as chances de alcançar práticas sustentáveis, melhor administração e resultados efetivos.

O tema desta Cartilha, “Liderança Feminina e ESG”, revela um olhar transformador para o mundo dos negócios e profissões. São as mulheres, com suas experiências, que inspiram parcerias e soluções capazes de alinhar valores restauradores às mudanças desta época. A CNDL, por meio da Diretoria e da Câmara Setorial CDL Mulher, promove desde 2021 o projeto Mulheres que Constroem o Varejo, que apoia, valoriza e sugere políticas públicas para empreendedoras. O projeto cresceu, unindo entidades de norte a sul do país em uma corrente pela transformação dos negócios liderados por mulheres.

O tema ESG desafia empresas a integrar produção, lucratividade, sustentabilidade e equidade. Superar preconceitos com inovação é essencial neste processo estratégico. No Brasil, com mais de 30 milhões de mulheres empreendedoras, responsáveis por 52% dos novos negócios, a CNDL se compromete a apoiar e fortalecer essas mulheres no mercado varejista. Quando integradas às práticas ESG, as empreendedoras podem transformar negócios de forma inclusiva e responsável, impulsionando inovação, equidade e sustentabilidade. Esperamos que esta Cartilha inspire um futuro melhor, reafirmando o compromisso coletivo de construir uma sociedade mais humana.

Palavra do Presidente Federação Varejista do RS



Ivonei
Miguel Pioner

Com grande alegria e entusiasmo, a Federação Varejista do Rio Grande do Sul recebeu o convite da CNDL para contribuir com este projeto inspirador, que celebra a liderança feminina e as práticas ESG como pilares de transformação no mundo corporativo e na sociedade. É uma honra somar forças nesta jornada, que reflete o compromisso com um futuro mais sustentável, inclusivo e inovador.

As mulheres têm desempenhado um papel fundamental na incorporação de valores ligados à sustentabilidade, responsabilidade social e governança ética nos negócios. Essa atuação transcende o âmbito econômico, fortalecendo a conexão entre empresas, comunidades e o meio ambiente. Reconhecer e promover essa contribuição é não apenas um dever, mas também uma oportunidade de transformar realidades e inspirar novas lideranças. É o que a Federação tem feito através das ações da CDL Mulher RS, o braço de capacitação de mulheres empreendedoras da nossa entidade, alcançando resultados fantásticos.

Convidamos você a explorar esta cartilha, uma fonte rica de informações e reflexões sobre como o protagonismo feminino e as práticas ESG moldam um mundo mais justo e resiliente. Que as páginas a seguir inspirem ações concretas e renovem o nosso compromisso com a construção de um mundo mais justo, resiliente e repleto de oportunidades.

Boa leitura!

Palavra da Coordenadora CDL Mulher RS



Débora
Balbinotti Lunardi

É emocionante ver este projeto tomar forma, fruto de uma colaboração especial entre a Federação Varejista do RS e a CNDL, pois ele representa a força e a determinação das mulheres que, a cada dia, assumem seu espaço e lideram com propósito e inovação. A cartilha que você tem em mãos é mais do que um guia – é um convite para refletirmos sobre como podemos transformar nossos negócios e nossas comunidades por meio da adoção das práticas ESG, um caminho que une impacto social, responsabilidade ambiental e ética empresarial.

O conteúdo aqui presente foi pensado com um olhar sensível e estratégico, trazendo cases, dados e inspirações para encorajar cada mulher a acreditar em seu potencial e a liderar de forma sustentável. As mulheres têm a capacidade de enxergar além do óbvio, criando conexões que vão além dos resultados financeiros e promovem um impacto real na sociedade. Este é o momento de colocar em prática essas habilidades únicas e de assumir o papel de protagonistas nas transformações que o mundo tanto precisa.

Convido cada uma de vocês a explorar esta cartilha com o olhar de quem acredita em seu poder transformador. Liderar e adotar práticas ESG não é apenas uma escolha estratégica, é um compromisso com o legado que queremos deixar. Que esta leitura desperte ideias, encoraje ações e inspire ainda mais mulheres a assumirem o protagonismo que lhes pertence.



Palavra da Senadora Zenaide Maia

Procuradora Especial da Mulher
do Senado Federal

Vivemos uma revolução silenciosa e profunda que define novos alicerces ao setor varejista. A cada dia mais mulheres ocupam espaços de liderança, moldam negócios lucrativos e transformam a realidade de seu entorno. Esse movimento consolida um caminho plural e responsável, repleto de oportunidades e inovações, sem distinção de etnia, origem ou gênero.

Neste documento, entregamos à leitora e ao leitor a simbologia desse tempo de mudanças. A cartilha “Mulheres que Constroem o Varejo” estrutura-se em tópicos relacionados ao tema central: “Liderança feminina e ESG: mulheres redefinindo o futuro sustentável”.

Em essência, os valores da equidade são aqui discutidos de modo transversal, configurando-se como pilares da gestão feminina. A voz da mulher no varejo surge, assim, revigorada, impulsionada pelo seu “Coração sustentável”, em uma participação necessária para a construção de um futuro mais justo e inclusivo. Nesse contexto, as mulheres protagonizam interações econômicas e ambientais significativas. É possível reconhecer uma evidente harmonia entre a liderança feminina e os princípios ESG, já que nós mulheres costumamos ter esse cuidado maior de gerir a empresa com o adequado respeito à sustentabilidade e ao impacto coletivo. Reconhecemos que o lucro precisa do suporte da ética, da inclusão e da responsabilidade. Ainda que, para muitos, a medida do sucesso seja financeira, ela precisa se ancorar em critérios sociais de dignidade. Efetivamente, temos a intenção de inspirar novos negócios, todavia sem perder o propósito de gerar mudanças positivas na sociedade.

A “ESG na prática” alinha-se a esses mesmos desafios de um mundo contemporâneo. Propõe a revisão da moral dos negócios, prioriza a redução dos gases poluentes e a inclusão social. Insere-se em um contexto mais amplo de governança, sustentado por boas práticas que reconfiguram o comportamento coletivo. Esse círculo virtuoso se fortalece pela atuação conjunta de consumidores, produtores e investidores alinhados pelos mesmos interesses,

uma união que impulsiona resultados econômicos sólidos, mas sempre tendo em vista o impacto social das ações empresariais. O cenário é animador: as pesquisas revelam que três em cada quatro consumidores preferem produtos que não agridem o meio ambiente. No mesmo contexto, a revolução do varejo abre espaço para o “Empreendedorismo feminino”. As mulheres influenciam os novos rumos do setor varejista, porque agora ocupam uma parcela expressiva dos postos de liderança. As análises mais recentes indicam que cerca de 55% das novas intenções empresariais são, de fato, femininas. A “Relação ambiental” também reflete o nosso protagonismo. Iniciativas voltadas ao uso de materiais recicláveis e ao descarte consciente são mais frequentes sob a gestão feminina. Do ponto de vista “Social” e “Corporativo”, as mulheres firmam compromissos duradouros como contrapartida aos ganhos auferidos no empreendimento.

Por isso, a presente cartilha – antes de ser um documento que informa – é um instrumento de inspiração. Um símbolo da conquista feminina refletido, por exemplo, nas ceramistas de Carajás, no Pará, que têm sido celebradas, com justiça, pelo resgate da matéria-prima nativa, o que lhes conferiu especialidade e identidade na realização de seu trabalho. Igualmente, precisamos mencionar que esta cartilha se espelha no exemplo das gestoras femininas que relataram preconceito e imensos desafios em combinar as atividades profissionais com os serviços domésticos. Mais de 60% das entrevistadas manifestaram a dificuldade em equilibrar os afazeres domésticos com os desafios da atividade empresarial.

E não acabou: a cartilha preenche, também, a função de prestar apoio técnico, consolidando-se, assim, em três pilares de interesse, segundo os objetivos de: informar, inspirar e formar lideranças femininas. Cada seção foi cuidadosamente elaborada para atender a esses três propósitos, de forma atraente e competente.

Por todos esses motivos, esta cartilha fortalece a decisão – difícil e corajosa – de muitas mulheres que assumem posições de liderança na sociedade. Ao fazê-lo, demonstramos a nossa capacidade de transformar o mundo a partir de ações locais. Finalmente, presto, aqui, meus cumprimentos à Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), por meio da Diretoria e da Câmara Setorial CDL Mulher, bem como à Federação Varejista do Rio Grande do Sul, por terem, em conjunto, nos brindado com este presente. A sociedade redige por minha caneta um agradecimento especial pela confecção e divulgação da cartilha “Mulheres que Constroem o Varejo”.

Às usuárias e aos usuários, desejo uma boa leitura!



CORAÇÃO

sustentável

Esta cartilha que agora chega às mãos de vocês celebra a ousadia da mulher empreendedora conectada aos temas atuais que transcendem o tempo de hoje e miram um amanhã cada vez mais sustentável, inclusivo e justo. Tal documento, vinculado ao projeto Mulheres que Constroem o Varejo, destaca como o empreendedorismo feminino dialoga com questões que têm pautado as transformações no mundo, a partir do papel dos negócios nos campos social, ambiental e de governança corporativa.

As práticas de ESG, como são definidas essas três bases de atuação, revelam uma estreita ligação com o jeito de as mulheres liderarem os negócios. Por natureza, o perfil delas guarda um olhar transversal sobre a atividade empreendedora, percebendo tal movimento como fundamental não apenas para gerar riqueza econômica, mas também contemplar um posicionamento mais eloquente quanto à inclusão, à consciência ambiental, à diversidade, à inovação, à ética, à redução da pobreza e a tantas outras pautas concernentes ao século 21.

Nesse trabalho, relacionamos como o ESG tem sido, diante de

uma sociedade que não para de evoluir, uma sólida resposta para a promoção do crescimento sustentável e para os desafios que surgem nessa época de constantes reinvenções de hábitos e comportamentos. Também mostramos como a liderança feminina tem feito dessa ferramenta um catalisador para impulsionar seus negócios, gerar mudanças sociais e respeitar o meio ambiente.

A pauta ESG urge cada vez mais diante das mudanças climáticas em curso, e as mulheres ocupam lugar de destaque para liderar esse processo, inspirando a sociedade rumo à sustentabilidade. Inspirar é o que também pretende esse documento. Ancorada em exemplos e dados, a edição 2025 da cartilha do projeto Mulheres que Constroem o Varejo se vale da resiliência, da liderança e da capacidade feminina, bem como do poder de sua multiplicidade, para ajudar a guiar a inserção dos conceitos do ESG em seu negócio.

Que a introdução a essa temática seja o início de uma jornada cujo propósito seja a constante caminhada em perseguição à sustentabilidade— em todos os campos de atuação dos negócios.

Com carinho, **Time CDL Mulher**



ESG

na prática

Cada vez mais, as empresas estão olhando para a perenidade de seus negócios através de uma ótica que perpassa o viés econômico. Esse entendimento, em uma época de mudanças climáticas e de novos comportamentos, é vital para que a atividade, seja ela industrial, comercial ou de serviços, dialogue com esses tempos de maior conscientização.

Nesse contexto, o ESG veio para impulsionar essas práticas que, de alguma maneira, alinham-se à forma de administrar das mulheres, conforme diversos estudos. Do inglês Environmen-

tal, Social and Governance, a sigla se relaciona com o conjunto de ações que as empresas empregam para lidar com as questões relacionadas ao meio ambiente, ao social e à governança corporativa.

Ao se posicionarem para além de sua função de gerar lucro e consequentemente emprego e renda, as empresas que adotam o ESG passam a ter mais do que um diferencial competitivo, entram para o rol das organizações que ganham admiração pública e dos consumidores, conquistando com isso, ganhos em imagem e em lucratividade.



Isso ocorre porque os consumidores tendem a comprar de quem compartilha de valores semelhantes aos seus, enquanto os investidores preferem aplicar recursos em organizações que praticam o ESG por entenderem que essas são mais resilientes e estão mais preparadas para os constantes desafios que surgem nos tempos atuais. Um estudo da empresa de consultoria Global-Data (2022) apontou que 75% dos consumidores optam por marcas que tenham a responsabilidade ambiental e social como política de atuação. Um outro levantamento, realizado pela Harvard Business Review em 2020, mostra que as empresas que mantêm

o ESG em seu *modus operandi* apresentam maior desempenho financeiro e ainda aumentam seu valor de mercado e reduzem os riscos operacionais.

O ESG oferece às empresas que o mantêm em suas estratégias de negócios, portanto, ingredientes que impulsionam a competitividade. Quem se preocupa com suas ações nos campos ambientais, sociais e de governança consegue oferecer respostas mais ágeis e eficazes a marcos regulatórios que surgem e tende a ser mais inovador. Por sua atuação preocupada com as práticas sustentáveis, essas empresas estão mais aptas aos de-

**Na hora de
consumir:**



75%

**optam por marcas
que tenham
responsabilidade
ambiental e social**

saafios dos novos tempos, tendo maior capacidade para inovar, apresentando um crescimento mais robusto, como constatou um estudo do Fórum Econômico Mundial de 2021.

Os valores trazidos pelo ESG têm uma forte relação com o jeito de as mulheres gerirem os negócios. Aliás, elas têm sido catalisadoras para que tais práticas ganhem mais inserção no mundo corporativo. Grande parte disso encontra respostas na própria gênese feminina. Elas têm, como mostram algumas pesquisas, uma natural propensão a carregarem comportamentos mais empáticos, mais inclusivos e mais

sustentáveis. Esses valores não apenas fomentam as empresas social, ambiental e economicamente, mas também trazem uma nova cultura para as organizações, atrelada a propósitos mais concernentes às mudanças pelas quais a sociedade está passando.

Conforme o relatório de 2022 do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), uma das principais pesquisas sobre empreendedorismo no mundo, as mulheres empreendedoras conduzem negócios com sensibilidade ambiental, compromisso social e governança de forma transparente – temas que aprofundaremos nas páginas a seguir.



EMPREENDE DORISMO

feminino

Nas últimas décadas, as mulheres têm ocupado significativos espaços na sociedade que até pouco tempo atrás podiam se considerados inimagináveis. Um desses lugares é na liderança de empresas e de seus próprios negócios, comprovando que elas podem estar onde bem entenderem.

Dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) mostram que um terço dos negócios brasileiros são liderados por mulheres. Existem hoje, no país, pouco mais de 10 milhões de mulheres donas de negócios, de acordo com o relatório técnico do órgão sobre empreendedorismo feminino, divulgado em março de 2024.

São números grandiosos, mas, mais do que isso, são números que apontam para um futuro de expansão – ainda mais se for considerado que foi apenas em 1988, com a promulgação da Constituição, que elas foram reconhecidas com os mesmos direitos dos homens. A pesquisa Monitor Global de Empreendedorismo 2023, da Global Entrepreneurship Monitor (GEM), apontou que das 47,7 milhões de pessoas dispostas a empreender no país até 2026, 54,6% eram de mulheres. A mes-

ma pesquisa, realizada no ano anterior, por exemplo, mostrava como resultado uma supremacia masculina, com 55%.

É notório o avanço feminino em todos os campos da sociedade, seja ocupando postos relevantes no mundo corporativo, seja nos cargos hierárquicos mais elevados das esferas políticas e judiciais, ou à frente de seus próprios negócios. Essa evolução está ligada às mudanças sociais das últimas décadas, principalmente as iniciadas a partir da década de 1960.

A busca pela independência feminina e pela obtenção de direitos igualitários derrubaram fronteiras e escancaram as portas do empreendedorismo para elas. Essa atividade começou sua expansão a partir dos anos 1980, ganhando mais força nas décadas seguintes, a partir do aumento das políticas de inclusão, de programas de qualificação e do maior acesso ao crédito. No Brasil, o movimento ganhou escala a partir dos anos 2000.

Mas a chegada da mulher a esse universo empreendedor também acabou por transformá-lo. O jeito de administrar da mulher trouxe novas perspectivas



**Mulheres
Empreendedoras:**



55,9%
prestam
serviços



25,4%
estão no
comércio

aos negócios, com uma preocupação que passa pela sustentabilidade e pela inovação, sem esquecer de exercer a responsabilidade social – qualidades ligadas às práticas de ESG. Essas ações são tão relevantes que, segundo um estudo do GEM de 2022, 40% das mulheres empreendedoras da América Latina exercem suas funções em áreas que preconizam a sustentabilidade, como a economia circular, por exemplo. O Sebrae, reportando um estudo realizado também em 2022, destacou que para 60% das mulheres empreendedoras, as práticas sustentáveis são determinantes para o sucesso de seus empreendimentos. As razões estão alicerçadas na construção da solidez dos negócios e na atração de consumidores conscientes.

O relatório técnico do Sebrae também mostra um perfil diverso de empreendedoras. Conforme o documento, 52,4% das mulheres empreendedoras são negras ou pardas. Os dados mostram, assim, que o empreendedorismo

tende a apresentar oportunidades para uma camada da população que, comumente, encontra mais obstáculos no mercado de trabalho. Outro traço sublinhado no levantamento mostra que 52,1% das mulheres donas de negócios são responsáveis, também, pelos seus domicílios, o que acarreta numa diminuição do tempo dedicado aos negócios, como veremos adiante. A maior parte dos negócios dirigidos por mulheres está no ramo dos serviços. Esse segmento responde por 55,9%, mais do que o dobro do segundo lugar, o comércio, que detém 25,4% das iniciativas.





RELAÇÃO

ambiental

As mulheres estão transformando, com sua visão de mundo, diversos aspectos da sociedade contemporânea – e muitas dessas mudanças estão em curso no ambiente corporativo. A presença feminina tem impulsionado o ESG nas organizações, fazendo com que um dos tripés dessa política de atuação, o ambiental, escale conquistas nessa época em que o debate sobre mudanças climáticas, descarbonização da economia e transição energética está cada vez mais em voga. Segundo um levantamento do

GEM, 41% das mulheres empreendedoras empregam em seus negócios ações ligadas à economia circular, diante de apenas 32% dos homens. Essas práticas são importantes porque conversam com uma série de benefícios ao meio ambiente.

Ao dar preferência para o uso de materiais recicláveis e renováveis, esse conceito ajuda a reduzir desperdícios, a aumentar a vida útil dos produtos, a regenerar os recursos naturais e a reinserir produtos na cadeia produtiva.



A preocupação com a redução de carbono e a logística reversa também estão nessa seara. Conforme um relatório produzido pela Catalyst, uma organização internacional voltada a promover locais de trabalho que funcionem para as mulheres, as empresas com cargos de liderança feminina têm 35% mais chances de projetar metas de redução de carbono e de logística reversa. As mulheres também trazem à administração das empresas uma maior propensão

para a promoção da eficiência energética. Um estudo do Instituto Ethos mostrou que negócios com mulheres à frente têm 25% mais chances de aderir a práticas que prevejam uso de energia solar e otimização do uso da água.

Elas ainda estão imbuídas em buscar certificações que corroborem esse trabalho de viés ambiental. O ISO 14001, voltado à responsabilidade ambiental, e o B Corp, uma certificação do alto

Empresas com mulheres na liderança:



25%

mais chances de aderir a energia solar e otimização do uso da água



63%

maior a preocupação com a conscientização ambiental

comprometimento das empresas com ações sociais, ambientais e de transparência, estão na mira de empresas com cargos de liderança feminina, alcançando uma propensão 27% maior na busca desse reconhecimento do que negócios em que elas não ocupam cargos de gestão.

Além de tudo isso, destaca-se o compromisso com a promoção da conscientização ambiental em suas ações. Mulheres que lideram negócios comuni-

cam ao público o cuidado que suas organizações têm com o meio ambiente, ajudando, com isso, a disseminar não só os conceitos ambientais por trás da marca, mas também contribuindo para que o público aumente sua consciência diante de tema tão relevante. Essa preocupação, de acordo com o Banco Mundial, é bem maior nas empresas em que as mulheres estão à frente em relação àquelas que são comandadas por homens, na proporção de 63% a 46%.

A woman with dark curly hair, wearing a white tank top and a grey apron, is smiling warmly. She is in a market stall with shelves of goods in the background. The lighting is warm and focused on her.

RELAÇÃO

social



As mulheres têm conseguido, com sua presença nos negócios, oportunizar importantes transformações em suas comunidades. Essa questão social, outro dos vértices do ESG, talvez tenha se configurado naquela que, aos olhos da sociedade, seja a ação mais vistosa, já que se materializa de forma mais palpável.

O campo social aparece sobremaneira nos negócios geridos por elas porque se manifesta através da geração de empregos, da inclusão econômica, da participação em projetos comunitários, da presença em oficinas e capacitações profissionais, entre tantas outras, gerando um grande círculo virtuoso de crescimento para pessoas e territórios.

São negócios que enxergam o compromisso social como uma forma de contrapartida para a sociedade pela oportunidade de auferir ganhos econômicos com sua atividade. Um dos aspectos mais notórios disso está presente na geração de empregos. As mulheres costumam criar oportunidades, principalmente, para outras mulheres. É uma filosofia que está presente em 45% dos negócios geridos por elas na América Latina, segundo dados do Global Entrepreneurship Monitor. Com isso, elas oportunizam uma maior igualdade de gênero, trazendo chances para uma maior presença feminina no mercado de trabalho, além da inclinação para contratar jovens das comunidades onde estão presentes.

Muitos desses negócios, aliás, têm perfis sociais. Localizados, muitas vezes, em regiões mais pobres, eles reservam investimentos em projetos de capacitação profissional nas mesmas comunidades onde operam, uma realidade de cerca de 70% dos empreendimentos em regiões de baixa renda, aponta a ONU Mulheres Brasil.

Essa postura também se dá com o apoio a programas educacionais, profissionais e sociais mantidos nessas comunidades. Conforme o Banco Mundial, 64% dos empreendimentos das mulheres que estão em comunidades mais pobres investem nesse tipo de iniciativa, promovendo uma sociedade mais inclusiva.

Com esse perfil de atuação, as mulheres empreendedoras conseguem ajudar a reduzir a pobreza também. A Organização Internacional do Trabalho mostra que os empreendimentos comandados por elas nas regiões vulneráveis respondem por até 37% da renda gerada em áreas rurais. Um outro aspecto fundamental do empreendedorismo feminino é o empoderamento das mulheres. Ao liderarem seus negócios, 72% das empreendedoras disseram que aumentaram sua autoestima e sua qualidade de vida, como comprova uma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas. E não somente isso: quem empreende serve de espelho, sendo inspiração para que mais mulheres empreendam e, assim, transformem suas realidades, ganhando autoconfiança e promovendo maior autossuficiência.



Mulheres que constroem o varejo

**Empreendimentos
femininos respondem por**



37%

da renda
gerada
em áreas
rurais



RELAÇÃO

corporativa

Não só empreender, nem apenas liderar, mas também comunicar. A relação às claras com as partes interessadas do negócio, contabilizando público interno e externo, é um dos principais aspectos quando se fala em go-

vernança corporativa, outro dos braços do ESG, a fim de posicionar a empresa no mercado de forma transparente.

Ao estabelecer o conjunto de regras que norteia o negócio, é

muito mais fácil alcançar objetivos e direcioná-lo rumo à sustentabilidade. E as mulheres têm um grande talento para isso. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa atesta que 65% das empreendedoras no país são propensas à implantação de políticas de compliance, dialogando diretamente com a condução ética, transparente e responsável dos negócios.

As empresas que contam com mulheres na gestão também têm mais chances de decidirem de uma forma mais inclusiva. Além da habilidade para analisar cenários a partir da ótica de todos os públicos de relacionamento das empresas, as mulheres contribuem para a diversidade na liderança. À frente dos negócios, elas têm 30% mais chances de incluir nas práticas de governança a participação de colaboradores, fortalecendo a responsabilidade social.

A relação das mulheres com a governança oferece aos negócios, também, maior resiliência. Os negócios liderados por elas,

conforme um relatório do Boston Consulting Group, priorizam a sustentabilidade financeira, uma vez que a governança inclui responder a conformidades de todas as partes interessadas. A governança conduzida por elas também inclui as estratégias de ESG. Por isso, além de ganhos financeiros, seus negócios geram benefícios ambientais e para a sociedade.

O ESG na governança atua ainda para construir negócios que atendam às pautas cada vez mais demandadas na sociedade, ligadas à sustentabilidade financeira e ambiental e ao papel das organizações na formação de uma sociedade mais inclusiva, diversa e justa. Ao prever políticas de atuação ligadas a relações trabalhistas, à responsabilidade fiscal e ao compromisso com o meio ambiente e o social, as empresas, sejam lideradas por homens e mulheres, contribuem para um mundo mais digno e fraterno – e também para sua longevidade, garantindo que as novas gerações se estabeleçam e prosperem.



DESAFIOS

e oportunidades

Empreender no Brasil já é um grande desafio, mas para as mulheres, as barreiras são ainda mais complexas. Elas enfrentam obstáculos como menor acesso ao crédito, rendimentos inferiores aos dos homens e jornadas duplas, combinando trabalho empresarial e doméstico. Segundo o Panorama do Empreendedorismo Feminino no Brasil, 42%

das mulheres empreendedoras que solicitaram crédito tiveram seus pedidos negados. A percepção de maior risco por parte das instituições financeiras, devido à falta de garantias ou informações, é uma das causas desse cenário. Além disso, elas dedicam, em média, 17% menos tempo aos negócios do que os homens. Dados do Sebrae revelam que as mu-



lheres empreendedoras trabalham de 34 a 35 horas semanais, enquanto os homens alcançam de 40 a 43 horas. Entre as empreendedoras negras, 59% dedicam menos de 40 horas por semana aos seus negócios, comparado a 49% entre as brancas. Além disso, 52,1% das empreendedoras são chefes de domicílio, sendo que muitas enfrentam as barreiras do “trabalho invisível” e os desafios

da maternidade. A informalidade também é alta, restringindo o acesso a crédito. Embora as mulheres empreendedoras apresentem um maior nível de formalização que os homens, os rendimentos ainda são desiguais: os homens ganham, em média, 30% a mais.

As desigualdades regionais e raciais também pesam. Mulheres

brancas do Sul, Sudeste e Centro-Oeste têm maior propensão ao empreendedorismo, enquanto no Norte e Nordeste, onde predominam mulheres com menor escolaridade, empreendedorismo de subsistência é mais comum. Essas desigualdades se refletem em oportunidades limitadas de desenvolvimento, agravadas por questões como estereótipos de gênero e falta de acesso a redes de mentoria – apenas 17% dos cargos de presidência em empresas são ocupados por mulheres.

Por isso, fortalecer o empreendedorismo feminino é necessário. Mais mulheres à frente de negócios é um fator que estimula outras mulheres a empreender, promovendo maior diversidade e inclusão nas esferas corporativas e, fundamentalmente, a representatividade feminina e a equidade de gênero. Grupos que valorizem trajetórias e reconheçam lutas podem ajudar, promovendo networking e inspirando novas mulheres no empreendedorismo.

Da mesma forma, encontrar soluções para que elas possam equilibrar de modo mais sadio o trabalho e a vida pessoal se faz necessário. Redes de apoio são essenciais, assim como o estabelecimento de prioridades e o reconhecimento do “trabalho invisível”, além da criação de estruturas de trabalho que se adaptem às necessidades atuais. Esses meios são importantes para que elas obtenham melhor qualidade de vida e sigam progredindo nos negócios.





**Mulheres
Empreendedoras:**



17 %
ocupam cargo
de presidência



85 %
dos seus negócios
são formalizados

Panorama do Empreendedorismo Feminino no Brasil

O projeto “Elas Empreendem”, do Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (MEMEP), realizou em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), o Panorama do Empreendedorismo

Feminino no Brasil. O estudo foi concebido para proporcionar um espaço dedicado a pensar e implementar políticas públicas para pequenos empreendedores, com especial atenção às mulheres, que enfrentam desafios significativos, como a tripla jornada de trabalho e o difícil acesso ao crédito.



59%

das empreendedoras negras dedicam menos de 40 horas semanais os seus negócios



49%

das empreendedoras brancas dedicam menos de 40 horas semanais os seus negócios



Mulheres no mercado de trabalho têm rendimentos inferiores aos homens



A diferença é maior ao incluir o empreendedorismo



As microempreendedoras gastam 17% menos tempo em seus negócios que os homens



Mulheres empreendedoras têm menos acesso a recursos financeiros

Desigualdades raciais

Mulheres negras são mais propensas a abrirem uma empresa por necessidade e têm maior nível de informalidade em comparação aos negócios de mulheres brancas. Os negócios de propriedades de mulheres negras são menores em tamanho e possuem um percentual menor de formalização. (PNADC 2021)

Acesso a recursos financeiros

42% das mulheres empreendedoras da pesquisa que pediram crédito tiveram suas solicitações negadas.

Equilíbrio entre vida familiar e profissional

As microempreendedoras dedicam em média 17% menos tempo em seus negócios que os empreendedores do sexo masculino. (PNADC 2021)

Quase metade das empreendedoras desempenha a posição de “chefe de domicílio” – esse percentual chega a 49%. (SEBRAE 2021)

Acesso a modelos, mentorias e redes de apoio

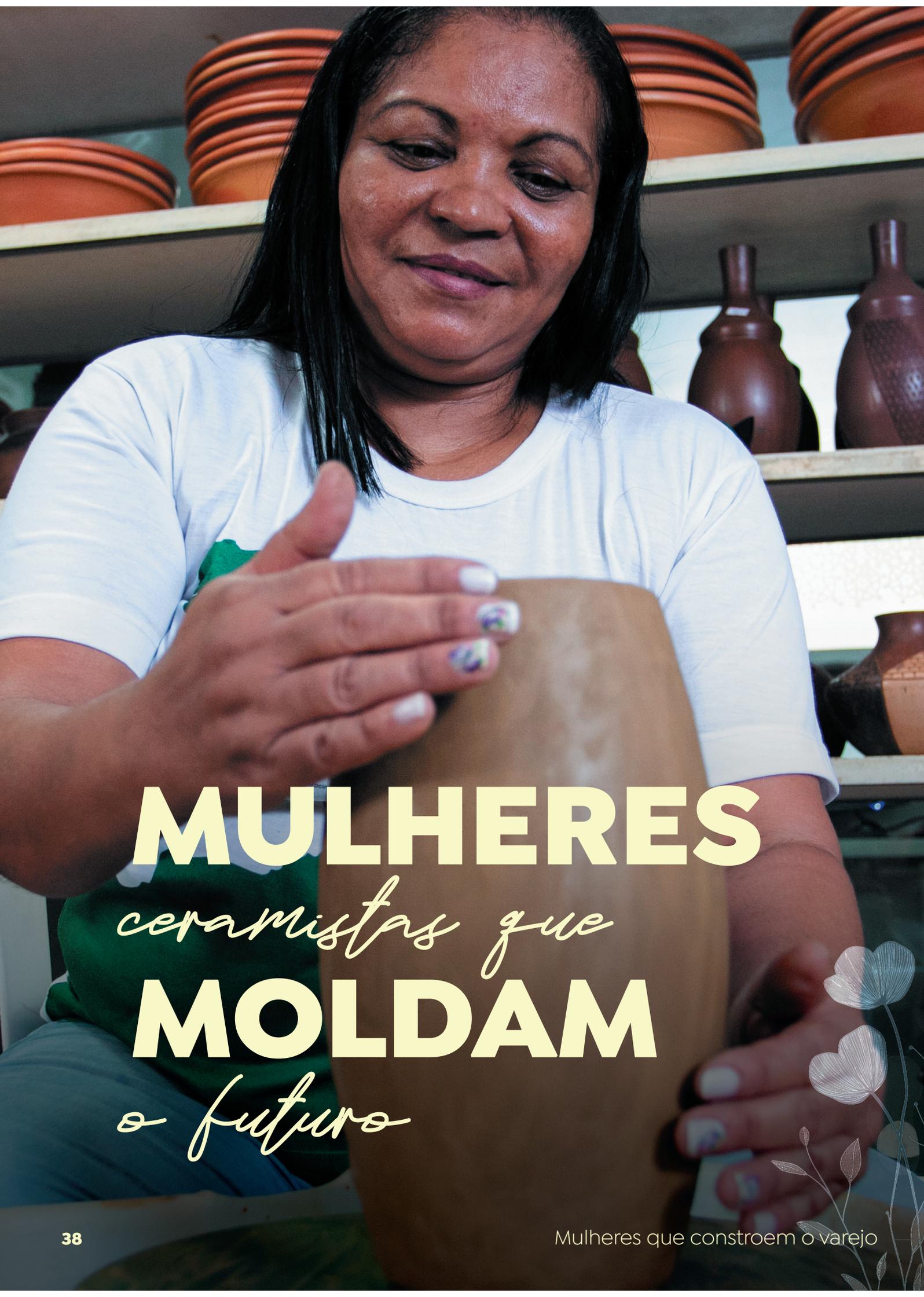
A maior parte das empreendedoras não tem acesso a mentores e redes de mentorias para lideranças femininas, que podem fornecer lições valiosas para as mulheres e ajudar no crescimento e na expansão dos seus negócios, especialmente no caso de empresas de menor porte e startups. Apenas 17% dos cargos de presidência das empresas são ocupados por mulheres.

Fatores culturais

Estereótipos de gênero influenciam em como homens e mulheres são percebidos nas esferas pessoais e profissionais, com obrigações familiares e tarefas domésticas sendo direcionadas a mulheres, induzindo a escolha dos segmentos de atuação de empreendedoras para os que geram menor valor agregado.

Formalidade x Informalidade

A informalidade reduz a capacidade de crescimento em razão do acesso restrito ao mercado e ao capital humano e financeiro, proporciona insegurança e reduz a capacidade de transformação da realidade das famílias. As mulheres empreendedoras têm maior percentual de formalização que os homens. (IBGE)



MULHERES
ceramistas que
MOLDAM
o futuro

O ESG transforma comunidades. Por isso, empresas que apostam nessa prática geram valores nos territórios onde atuam. A gigante da mineração Vale, por exemplo, ajudou um grupo de mulheres artesãs de Parauapebas, no Pará, a empreender na região.

O ano era 2005, e as chamadas Mulheres de Barro encontraram no Projeto Salobo, principal operação para exploração de cobre da empresa, a oportunidade de frequentar oficinas de educação patrimonial, vinculadas ao processo de licenciamento da mina. Durante seis anos, elas frequentaram as atividades educativas e desenvolveram uma cerâmica de forte viés identitário que se conecta a uma história datada de 6 mil anos atrás.

Foi uma jornada que envolveu aulas de patrimônio material e imaterial e arqueologia, por exemplo. O grupo teve contato com vestígios de antigos povos ceramistas que habitaram a região da Floresta Nacional Tapirapé-Aquirí, na Serra dos Carajás. “Nós não sabíamos fazer cerâmica, aprendemos do zero. Éramos artesãs produzindo artesanato de matéria-prima industrializada, e buscávamos uma identidade ao nosso artesanato, com uma produção a partir de matéria-prima natural, e veio a cerâmica. Os achados arqueológicos e a iconografia utilizada por essa civilização emprestam identidade regional para nossas peças, e utilizamos os óxidos minerais para as cores”, diz a ceramista Adi Marilda Batista de Souza, coordenadora de projetos do Centro



Créditos: Bianco Lima

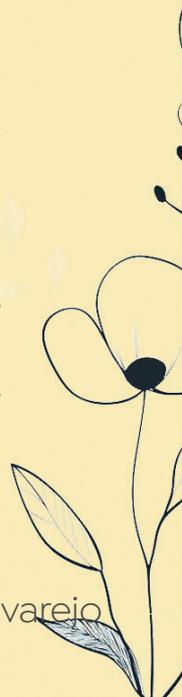
Mulheres de Barro de Exposição e Educação Patrimonial.

O espaço, inaugurado em 2016, é administrado pela Cooperativa dos Artesãos da Região de Carajás – Mulheres de Barro, com o incentivo fiscal da Lei Rouanet e patrocínio da Vale, sendo resultado direto das oficinas que oportunizaram a elas empreender. As ceramistas também receberam qualificação em gestão de empreendimento criativo, com foco na valorização da cultura local, na preservação do patrimônio e na responsabilidade social. “As mulheres criaram um CNPJ da cooperativa em 2013, e em 2015 aprovaram o primeiro projeto, o qual gerou as adequações de um espaço para o Centro Mulheres de Barro, e sempre que se aprova um projeto na lei de incentivo temos o patrocínio. Além da captação por meio dos editais, a Vale é cliente com a aquisição de produtos-brindes para as atividades corporativas em eventos locais e nacionais”, diz Adi.

O Centro Mulheres de Barro resguarda o centro produtivo das ceramistas, mas não só. Além do ateliê em que elas realizam os processos de matéria-prima, modelagem de peças, decora-

ção e queima, a fim de dar forma às suas criações, o espaço oferece uma loja com venda de artesanato cerâmico. Uma galeria com conteúdo museográfico onde é possível conhecer as temáticas arqueológicas, minerais e culturais da região também integra o espaço, assim com uma importante área educativa. Ali, entre a agenda de oficinas, seminários, bate-papos e apresentações artísticas, elas desenvolvem atividades de educação patrimonial. Assim, além de oportunizar renda às mulheres da comunidade, o projeto promove a contínua formação de pessoas da região, com a oferta de oficinas gratuitas em educação patrimonial com iniciação às artes plásticas, para crianças, e educação patrimonial e artesanaria cerâmica para adultos, principalmente mulheres.

Um projeto que demonstra sustentabilidade, com ganhos para todos. “Para a empresa, é uma iniciativa importante, tendo relevância local e nacional pelo resgate arqueológico que serve para dar identidade cultural para a cerâmica. O centro é uma escola de arte para crianças e adultos, principalmente mulheres, sendo reconhecido pela comunidade”, ressalta Adi.





Crédito: Bianco Lima



empreendedorismo
FEMININO

pilar do desenvolvimento social e econômico no Brasil Deputada Any Ortiz (Cidadania-RS)

O empreendedorismo feminino tem se consolidado como um dos pilares mais relevantes para o crescimento econômico e desenvolvimento social no Brasil. Mais do que simplesmente criar negócios, as mulheres empreen-

dedoras transformam realidades, desafiam desigualdades e introduzem novas perspectivas nos mercados.

Dados do Sebrae mostram que cerca de 34% dos negócios



FRENTE PARLAMENTAR PELA
MULHER EMPREENDEDORA

no Brasil são liderados por mulheres, muitas das quais encontram na iniciativa empresarial uma maneira de alcançar autonomia financeira e dignidade. Para muitas, empreender não é apenas uma escolha, mas uma necessidade, especialmente em contextos de vulnerabilidade social.

Esse cenário é particularmente evidente em situações de violência doméstica, onde a dependência econômica do agressor aprisiona muitas mulheres em ciclos de abuso. O empreendedorismo oferece uma rota de escape, proporcionando não apenas independência financeira, mas também autoestima e um caminho para a reconstrução de vidas. Muitas mulheres encontram nas atividades empreendedoras uma forma de romper com a violência e conquistar sua liberdade, tanto econômica quanto emocional.

A pandemia de COVID-19 exacerbou as dificuldades enfrentadas por mulheres empreendedoras, especialmente aquelas que são mães. Segundo dados

da ONU Mulheres, a participação de mulheres com filhos pequenos no mercado de trabalho caiu de 58,3% para 50,6% entre 2019 e 2020, enquanto cerca de sete milhões de trabalhadoras foram afastadas do mercado de trabalho. A sobrecarga de responsabilidades domésticas, que já era um desafio, aumentou drasticamente, e 63% dessas mulheres relataram dificuldades em equilibrar a vida profissional com as tarefas de cuidado e responsabilidades familiares.

Além disso, cooperativas formadas por mulheres sobreviventes de violência são exemplos significativos de como o empreendedorismo pode ser uma ferramenta de empoderamento e recuperação. Essas cooperativas frequentemente envolvem atividades como artesanato, agricultura familiar e serviços de beleza, permitindo que as mulheres acessem mercados locais e fortaleçam laços comunitários.

No Brasil, iniciativas políticas têm se mostrado fundamentais para apoiar o empreendedoris-



mo feminino, sendo a Frente Parlamentar Mista pela Mulher Empreendedora um exemplo importante. Lançada em julho de 2023, o grupo reúne 187 deputados e 18 senadores e é coordenada pela Deputada Any Ortiz (Cidadania-RS).

A frente busca a implementação de políticas públicas que incentivem o empreendedorismo feminino, com foco na desburocratização do ambiente de negócios, no incentivo à educação financeira e no acesso ao crédito. A deputada Any Ortiz destaca que o grupo tem como objetivo ajudar as mulheres a resgatar sua dignidade e alcançar liberdade financeira por meio do empreendedorismo, fundamental para o desenvolvimento e a autonomia das mulheres no país. Outro avanço significativo é a criação do Marco Legal e da Política de Empreendedorismo e Liberdade Financeira da Mulher Brasileira (PELM), que visa consolidar e expandir o apoio ao empreendedorismo feminino. Entre seus pilares estão:

- Educação empreendedora e capacitação profissional: Fortalecimento do Programa Nacional de Educação Empreendedora (PNEE), com reserva de vagas para mulheres em vulnerabilidade, assegurando acesso a ferramentas e conhecimentos essenciais.



- Acesso ao crédito: Política Nacional de Incentivo ao Crédito para Mulheres Empreendedoras, com condições diferenciadas e taxas reduzidas.
- Fomento à inovação: Incentivos à inovação tecnológica, capacitação digital, e promovendo a competitividade e a sustentabilidade.
- Internacionalização e empoderamento econômico: Iniciativas para estimular as mulheres a expandirem suas atividades para o mercado internacional, com o objetivo de ampliar suas fontes de renda e promover a inclusão econômica.

A integração entre políticas públicas eficazes, capacitação de empreendedoras e fortalecimento de redes de apoio assegura que mais mulheres tenham acesso às oportunidades necessárias para prosperar. Investir no empreendedorismo feminino é essencial não apenas para a construção de um futuro mais justo, mas também para a criação de uma sociedade mais inclusiva e sustentável. O papel das mulheres empreendedoras, sustentado por iniciativas como a Frente Parlamentar Mista pela Mulher Empreendedora e o Marco Legal, é fundamental para pavimentar esse caminho de transformação.



MULHERES
empreendedoras e o
DIGITAL

A liderança em ambientes digitais é crucial para integrar práticas de ESG (conjunto de práticas e políticas que as empresas adotam para promover a sustentabilidade ambiental, a responsabilidade social e a transparência na governança corporativa) no varejo.

Líderes digitais podem utilizar tecnologias avançadas para monitorar e reduzir a pegada ambiental das operações, promover práticas de trabalho justas e inclusivas, e garantir a transparência

e a responsabilidade corporativa. Ao adotar uma abordagem ESG, as empresas de varejo não só melhoram sua reputação e atraem consumidores conscientes, mas também se posicionam de forma competitiva no mercado, respondendo às demandas crescentes por sustentabilidade e responsabilidade social.

Seguem abaixo algumas dicas práticas para mulheres empreendedoras que desejam se destacar, especialmente em ambientes digitais:

Adote uma atitude de dono

Atitude de dono é ser proativa, preocupada e responsável nas resoluções dos problemas e comprometidos com os resultados. Isso significa ter uma postura flexível para o sucesso do negócio e sucesso do cliente. Essa atitude inclui tomar decisões informadas, identificar oportunidades de melhoria e estar sempre atenta às necessidades do mercado. Quando você age como dona, todo detalhe importa.

Explore o social commerce

Com o crescimento das redes sociais, o social commerce está se consolidando como um canal de vendas eficiente. Exemplos: criação de lojas no Instagram e o uso do WhatsApp Business para atendimento e vendas personalizadas. O live commerce também é uma tendência em expansão, ideal para empreendedoras que buscam mais visibilidade e conexão com o público.



Invista em uma comunicação eficaz

Desde negociar com fornecedores até inspirar equipes, a comunicação é chave para o sucesso. É uma habilidade importante para construir redes de contatos, promover serviços e fortalecer a marca. Para isso:

- Assista a palestras, leia livros e participe de cursos online que ofereçam conteúdos específicos para mulheres empreendedoras.
- Pratique regularmente.
- Explore ferramentas como apresentações visuais, softwares de gestão de projetos e plataformas de comunicação interna para melhorar a clareza e a eficiência das suas mensagens.
- Desenvolva sua marca pessoal: trabalhe na construção de uma marca pessoal forte através de uma comunicação consistente e autêntica. Isso inclui a forma como você se apresenta em redes sociais, em eventos e em interações diárias.

Construa uma rede de apoio e networking

Colaborar com outras empreendedoras e profissionais é essencial para o crescimento sustentável de qualquer negócio. É uma oportunidade para mulheres expandirem suas redes e buscarem parcerias que possam complementar seus serviços e abrir novas oportunidades.

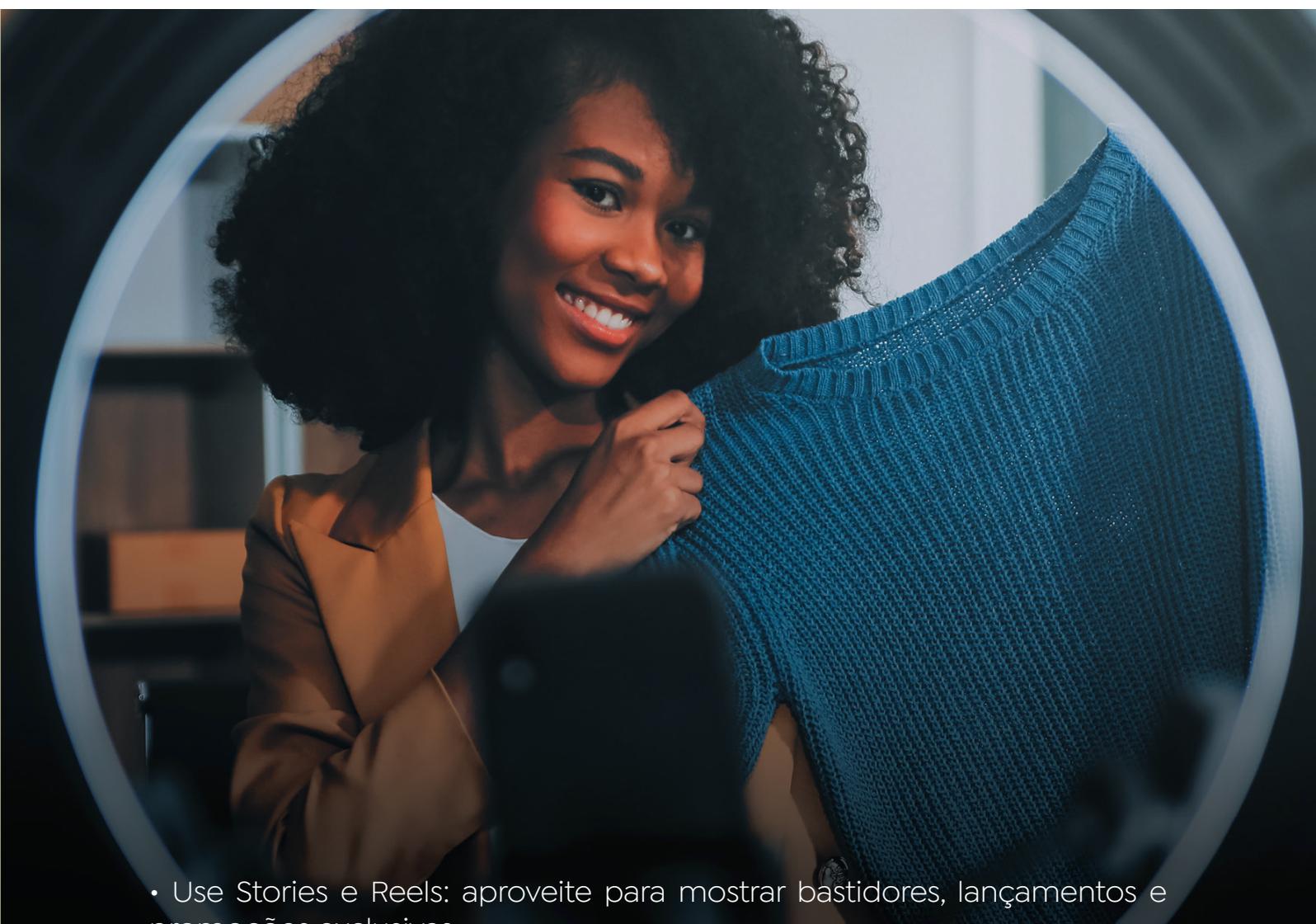
Aproveite as oportunidades da Inteligência Artificial

Ferramentas de IA podem otimizar operações e melhorar a experiência do cliente, desde chatbots para atendimento instantâneo até análise de dados para decisões mais estratégicas. “A IA é uma aliada para entender o comportamento dos clientes e antecipar tendências”, afirma Marília Prado, Superintendente Comercial da Cielo.

Utilize as redes sociais e canais digitais para aumentar vendas

Uma pesquisa da Cielo revela que 55% dos estabelecimentos usam as redes sociais como principal canal de divulgação das promoções. Para maximizar seus canais:

- Entenda quem são seus clientes e o que eles procuram. Isso ajuda a criar conteúdo relevante e atraente.
- Crie conteúdo de qualidade: invista em fotos e vídeos de alta qualidade. Conteúdos visuais chamam mais atenção e engajam mais.

- 
- Use Stories e Reels: aproveite para mostrar bastidores, lançamentos e promoções exclusivas.
 - Integração de canais: o omnichannel permite que as empresas integrem todos os seus canais de comunicação (como redes sociais, e-mail, telefone, chat ao vivo, etc.) em uma única plataforma. Isso garante uma experiência de atendimento contínua e consistente para o cliente, independentemente do canal que ele escolha usar.

Explore novas tecnologias para fidelizar clientes

Uma pesquisa recente da Cielo revelou que 91% dos varejistas acreditam que as inovações estão diretamente ligadas à fidelização dos clientes. Tecnologias como o Tap on Phone estão gradualmente substituindo as maquininhas tradicionais, enquanto o Pix já ultrapassou o cartão de crédito em transações online, sendo utilizado por 67% dos consumidores.

No varejo, a fidelização vai muito além do preço. Ela está diretamente relacionada à experiência que o consumidor vivencia durante a compra. Por isso, ao planejar a jornada de seus clientes, priorize conveniência, segurança e inovação para criar conexões mais fortes e duradouras.

Esse conteúdo foi oferecido pela Cielo, empresa referência de meios de pagamentos e parceira do projeto Mulheres que Constroem o Varejo.

cielo

Sistema CNDL



Presidente	José César da Costa
1º Vice-Presidente	Eduardo Melo Catão
Vice-Presidente	José Carlos Magalhães Pinto
Vice-Presidente	Francisco de Assis Costa Cavalcante
Vice-Presidente	Frank Sinatra Santos Chaves
Vice-Presidente	Geovar Pereira
Vice-Presidente	Marcelo Mérida Aguiar
Vice-Presidente RIG	Maurício Stainoff
Diretor de Adm. e Financeiro	Silvio Antonio de Vasconcelos Souza
Diretor do DASPC	Francisco Freitas Cordeiro
Diretor das CDLs Jovem	Raphael Paganini
Diretor	Benselmo Silva Braga
Diretor	José Artur Melo de Almeida
Diretor	Onildo Dalbosco Júnior
Diretor	Ozair Nunes Bezerra
Diretor	Joana Joanora das Neves
Diretor	Edson Freitas Bezerra
Diretor	Caril Wellis de Paula Santos
Diretor	Ezra Azury Benzion Manoa
Diretor	Afrânio Ferreira de Miranda Filho
Diretor	Domingos Sávio Almeida Normando
Diretor	José Lopes da Silva Neto
Diretor	Manoel Maciel de Barros
Diretor	Roque Pellizzaro Junior
Conselho Superior	Nelson Soares Junior
Conselho Superior	Álvaro Cordoval de Carvalho
Conselho Superior/Diretor Especial	Geraldo Magela Gobbi Martins
Conselho Superior	Osmar Silveira
Conselho Superior	Jefferson Cidrão Massilon

Conselho Fiscal
Conselho Fiscal
Conselho Fiscal
Conselho Fiscal Suplente
Conselho Fiscal Suplente
Conselho Fiscal Suplente
Diretoria Especial
Diretoria Especial

Joao Batista de Assis Pereira
Jair Francisco Gomes
José de Oliveira Barboza
Michel Oliveira Araújo
Eronaldo de Vasconcelos Maia
José Amaro Neto
Adjar Soares da Silva
Antônio Davi Goveia
Maria do Socorro Teixeira Noronha
Rubenir Nogueira Guerra
Samoel Antônio de Mattos Junior
Pedro Luiz Failla
Ricardo Almeida
Ivonei Miguel Pioner
Marcelo Souza e Silva
Ralph Baraúna Assayag
David William Correa Pintor

Superintendente
Gerente Executivo
Coordenadora CDL Mulher
Coordenadora de RIG

Marco Antonio Oliveira Corradi
Daniel Sakamoto
Lucia Helena Leijoto Pinto
Karoline Lima

Equipe Técnica

Carlos Dourado, Cinthia da Costa, Debora Miranda, Elenizia Nogueira, Flavia Lima, Gabriel Pedro, Gabriella Holanda, Marcela de Carvalho, Marina Barbosa, Merula Borges, Nara Barbosa, Pedro Henrique, Rogério Mendes, Susy Kelly, Wendel Alves

FCDLs

Presidentes

FCDL Amazonas	Ezra Azury Benzion Manoa
FCDL Alagoas	José Leonardo Costa Marques
FCDL Bahia	Pedro Luiz Failla
FCDL Ceará	Francisco Freitas Cordeiro
FCDL Espírito Santo	Celso Luiz Costa
FCDL Goiás	Valdir Ribeiro da Silva
FCDL Maranhão	Maria do Socorro Teixeira Noronha
FCDL Mato Grosso	David Willian Correa Pintor
FCDL Mato Grosso do Sul	Inês Conceição Santiago da Silva
FCDL Minas Gerais	Frank Sinatra Santos Chaves
FCDL Pará	Antonio Ferreira Filho
FCDL Paraíba	José Lopes da Silva Neto
FCDL Paraná	Samoel Antônio de Mattos Júnior
FCDL Pernambuco	Eduardo Melo Catão
FCDL PiauÍ	Domingos Sávio de Almeida Normando
FCDL Rio de Janeiro	Fabiano Gonçalves
FCDL Rio Grande do Norte	José Maria da Silva
Federação Varejista do Rio Grande do Sul	Ivonei Miguel Pioner
FCDL Santa Catarina	Onildo Dalbosco Júnior
FCDL São Paulo	Maurício Stainoff
FCDL Sergipe	Everaldo Dias Torres (Presidente em exercício)
FCDL Rondônia	Darci Agostinho Cerutti
FCDL Tocantins	Antônio Davi Goveia

CDLs Equiparadas

CDL Boa Vista	Edson Freitas Bezerra
CDL Macapá	Marcio André Sampaio Góes
CDL Distrito Federal	Eduardo Pereira Rodrigues Neto
CDL Rio Branco	Istanrley Gadelha da Rocha

Procuradoria Especial da Mulher do Senado Federal

**Procuradora Especial da Mulher
Coordenadora**

Senadora Zenaide Maia
Keide Lacerda de Assis

Equipe PROMUL

Bárbara Kelly L. A. de Oliveira
Karem R. S. Vilarins
Maria do Amparo Faria da Silva
Maria Iêda Barroso
William Marques de Oliveira

Mulheres que constroem o varejo

LIDERANÇA FEMININA E ESG:
mulheres redefinindo o futuro sustentável

Fevereiro de 2025

Textos
Projeto Gráfico
Consultoria ESG

Exata Comunicação
Agência 42
Lúcio Flávio Machado



Sistema CNDL



Procuradoria
Especial da Mulher



SENADO
FEDERAL



Sistema CNDL



cndl.org.br