

MANUAL

O PODER DE COMPRAS: COMO ADQUIRIR DE NEGÓCIOS LIDERADOS POR MULHERES

Guia Corporativo de Compras
Sensíveis a gênero



 **ONU** 
MULHERES

© 2017 ONU Mulheres. Todos os direitos reservados.

Produzido pela área de Empoderamento Econômico da ONU Mulheres para a iniciativa de Programação Emblemática “Estimulando o empreendedorismo das mulheres através de políticas de compras, investimento e cadeia de suprimentos sensíveis a gênero”, com o apoio da Citi e contribuições da WEConnect International.

AUTOR: Keric Chin

Este guia foi desenvolvido por meio de um processo participativo. Representantes do governo, do mundo corporativo e da sociedade civil discutiram seu escopo e seu conteúdo durante oficinas realizadas em Nova York, no Brasil e na Índia. O processo foi liderado por Meg Jones e Anna Gollub (do Escritório Sede da ONU Mulheres), com o apoio imensurável e os comentários significativos de Nadine Gasman e Adriana Carvalho (Escritório da ONU Mulheres Brasil), e de Rebecca Tavares e Subhalakshmi Nandi (Escritório da ONU Mulheres para Índia, Butão, Maldivas e Sri Lanka). O guia foi produzido com o apoio da Citi, com um agradecimento especial a Mary Ann Villanueva, Jeni Yaghoubi, I. Javette Hines e Ann Musselman por seu envolvimento essencial na organização das oficinas e pelos comentários relevantes sobre este material. Elizabeth Vazquez (WEConnect International) também fez contribuições importantes para o guia e ofereceu apoio durante o processo.

O conteúdo desta publicação é de responsabilidade total dos autores, não necessariamente reflete a visão da ONU Mulheres e da WEConnect International, e não pode, de forma alguma, ser considerado como um reflexo da visão da Citi.

ISBN: 978-1-63214-087-6

Design: blossoming.it

Copy Editor: Leigh Pasqual

Report Production Coordinator: Philip Tuson

MANUAL

O PODER DE COMPRAS: COMO ADQUIRIR DE NEGÓCIOS LIDERADOS POR MULHERES

Guia Corporativo de Compras
sensíveis a gênero



SUMÁRIO

SUMÁRIO	III	CAPÍTULO 2. COMPREENDENDO E IDENTIFICANDO NEGÓCIOS LIDERADOS POR MULHERES	39
LISTA DE QUADROS	V	I. CERTIFICANDO NEGÓCIOS LIDERADOS POR MULHERES	40
LISTA DE ABREVIACÕES	VI	A. Definindo “negócios liderados por mulheres”	40
SUMÁRIO EXECUTIVO	VIII	1. Propriedade	42
CAPÍTULO 1. POR QUE AS COMPRAS SENSÍVEIS A GÊNERO IMPORTAM	17	2. Controle	43
I. I. OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	18	3. Independência	43
A. O papel crucial da igualdade de gênero e do empoderamento das mulheres	18	B. A importância da certificação	44
B. Estimulando oportunidades igualitárias para mulheres empreendedoras	20	C. Alavancando certificações já existentes e mecanismos de certificação	44
II. CASE CORPORATIVO	23	II. CONECTANDO-SE A NEGÓCIOS LIDERADOS POR MULHERES	46
A. Economia inteligente	23	CAPÍTULO 3. SUPERANDO OS DESAFIOS QUE OS NEGÓCIOS LIDERADOS POR MULHERES ENCAMAM	47
B. Reputação e <i>branding</i>	28	I. COMPRAS ESTRATÉGICAS	49
C. Aumentando a disponibilidade dos fornecedores	28	A. Aumentar o acesso a informação e a redes sociais	49
III. SITUAÇÃO ATUAL DAS COMPRAS SENSÍVEIS A GÊNERO	27	B. Otimizar o processo de cadastro	50
A. Barreiras à participação das mulheres na economia formal	27	C. Otimizar o processo de contratação	51
1. Acesso a capital financeiro	28	D. Limitar o tamanho dos contratos	51
2. Acesso a capital social	32	E. Estabelecer critérios adequados de seleção	52
3. Acesso a capital humano	33	F. Fornecer <i>feedback</i>	53
4. Desafios socioculturais: Por que negócios liderados por mulheres são diferentes	33	G. Pagar sem atraso	53
B. Nível atual de participação em compras corporativas	34	II. DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES	54
		A. Estabelecer programas de abordagem	55

B. Assistência técnica	55	E Objetivo 5: Desenvolver um processo abrangente de desenvolvimento de fornecedores	79
C. Assistência financeira	56	F. Objetivo 6: Criar mecanismos de monitoramento, avaliação e definição de objetivos	80
D. Mentoria empresarial	57	G. Objetivo 7: Estabelecer um plano de melhoria contínua	83
III. DESENVOLVIMENTO DE INFRAESTRUTURA	58	H. Objetivo 8: Criar um programa secundário	83
<hr/>			
CAPÍTULO 4. ASSEGURANDO O COMPROMETIMENTO CORPORATIVO POR MEIO DE DADOS	61	III. IMPULSIONANDO INVESTIMENTOS SOCIAIS	84
A. Definindo objetivos	63	CONCLUSÕES	85
B. Coletando e padronizando dados	64	REFERÊNCIAS	87
1. Público-alvo	64		
2. Indicadores	64		
C. Fontes de dados e mecanismos de coleta	65		
1. Fontes de dados já existentes (secundárias)	66		
2. Coleta de dados empresariais	68		
D. Coletando e propiciando acesso a dados em um banco de dados central	69		
E. Comparando e analisando dados entre países, segmentos e empresas	69		
F. Comunicando os resultados das análises de dados	70		
<hr/>			
CAPÍTULO 5. CONSTRUINDO CAPACIDADE CORPORATIVA E COMPROMETIMENTO	71		
I. NÍVEIS DE MATURIDADE DO PROGRAMA	72		
II. DIRETRIZES DAS MELHORES PRÁTICAS	73		
A. Objetivo 1: Estabelecer uma política empresarial e um apoio da gestão corporativa de alto nível	74		
B. Objetivo 2: Criar um plano empresarial de desenvolvimento de fornecedores para empreendimentos de mulheres	75		
C. Objetivo 3: Estabelecer comunicações interna e externa abrangentes	75		
D. Objetivo 4: Identificar oportunidades para negócios liderados por mulheres em compras estratégicas e na gestão da cadeia de suprimentos	76		

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1. A desigualdade de gênero na atividade empresarial
- Quadro 2. O compromisso da IBM com a diversidade e a inclusão de fornecedores
- Quadro 3. *Branding* e logo “Negócios Liderados por Mulheres”
- Quadro 4. A nova Constituição queniana e os direitos fundiários
- Quadro 5. Programa de Empreendedorismo de Mulheres do Banco Itaú Unibanco
- Quadro 6. Iniciativa “5 por 20” da Coca-Cola
- Quadro 7. Empoderando mulheres por meio de compras públicas
- Quadro 8. Empresa aeroespacial se intitula enganosamente como um empreendimento liderado por mulheres
- Quadro 9. Indo além: O potencial impacto de acordos de ações restritas e de opções de ações nos direitos de propriedade
- Quadro 10. Conectando compradores corporativos e negócios liderados por mulheres em mais de cem países
- Quadro 11. Whirlpool América Latina: Identificando oportunidades “úteis” para microempresas
- Quadro 12. O governo de Karnataka na Índia
- Quadro 13. O compromisso do Grupo Benetton em apoiar as mulheres começa em Bangladesh e no Paquistão
- Quadro 14. A plataforma on-line de marketing Mahila E-haat
- Quadro 15. Associação de Mulheres Autônomas (Self-Employed Women’s Association – SEWA)
- Quadro 16. Rede Mulher Empreendedora
- Quadro 17. Compras sensíveis a gênero devem ser um componente essencial da estratégia empresarial
- Quadro 18. Comunicando-se com potenciais fornecedores
- Quadro 19. Citi – Ideias inovadoras para promover a diversidade na cadeia de fornecedores
- Quadro 20. Melhores práticas no desenvolvimento de fornecedores
- Quadro 21. Definindo metas *SMART*
- Quadro 22. *Benchmarking*
- Quadro 23. Encorajando a participação em todos os níveis da cadeia de suprimento

LISTA DE ABREVIÇÕES

B-BBEE Broad-Based Black Economic Empowerment
Amplio Empoderamento Econômico de Negros e Negras

CAMSC Canadian Aboriginal and Minority Supplier
Development Council
Conselho de Desenvolvimento de Fornecedores Minoritários
e de Aborígenes Canadenses

CWBR Center for Women's Business Research
Centro de Pesquisa de Empreendimentos das Mulheres

CGI Clinton Global Initiative
Iniciativa Global da Fundação Clinton

EDGE Evidence and Data for Gender Equality Initiative
Evidências e Dados para a Igualdade de Gênero

FAO Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a
Agricultura

FIWE Federation of Indian Women Entrepreneurs
Federação das Mulheres Indianas Empreendedoras

PIB Produto Interno Bruto

GEM Gender Entrepreneurship Monitor
Monitoramento Global do Empreendedorismo

TIC Tecnologia de informação e comunicação

BID Banco Interamericano de Desenvolvimento

IDRC International Development and Research Centre
Centro de Pesquisa de Desenvolvimento Internacional

IFC The International Finance Corporation
Corporação internacional de Finanças

OIT Organização Internacional do Trabalho

MSD China Minority Supplier Development Council China
Conselho de Desenvolvimento de Fornecedores Minoritários
da China

MSDUK Minority Supplier Development Council UK
Conselho de Desenvolvimento de Fornecedores Minoritários
do Reino Unido

NGLCC National Gay and Lesbian Chamber of Commerce
Camãra de Comércio Nacional de Gays e Lésbicas

NMSDC National Minority Supplier Development Council
Conselho Nacional de Desenvolvimento de Fornecedores
Minoritários

NWBC National Women's Business Council
Conselho Nacional de Negócios liderados por Mulheres

RME Rede Mulher Empreendedora

SASDC South Africa Supplier Development Council
Conselho de Desenvolvimento de Fornecedores da África do Sul

SBA U.S. Small Business Administration
Administração dos Estados Unidos de Pequenos Negócios

ODS Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

SEWA Self-Employed Women's Association
Associação de Mulheres Autônomas

SINE French Information System on New Enterprises
Sistema de informação Francês sobre Novas Empresas

PMEs Pequenas e Médias Empresas

AGNU Assembléia Geral das Nações Unidas

USBLN U.S. Business Leadership Network
Rede de Líderes de Negócios dos Estados Unidos

USPAACC U.S. Pan-Asian American Chamber of Commerce
Camãra de comércio Pan-Asiática e Americana dos Estados Unidos

WBENC Women's Business Enterprise National Council
Conselho Nacional de Negócios de Mulheres

WEF Fórum Econômico Mundial

WEPs Women's Empowerment Principles
Princípios de empoderamento das mulheres

WPEO Women Presidents' Educational Organization
Organização de Educação de Mulheres Presidentes

WTO GPA World Trade Organization Government
Procurement Agreement
Acordo sobre Compras Governamentais da Organização
Mundial do Comércio

SUMÁRIO EXECUTIVO

SUMÁRIO EXECUTIVO

Empresas em algumas economias desenvolvidas, como os Estados Unidos, têm engajado ativamente negócios liderados por mulheres e outros fornecedores pertencentes a outros grupos subrepresentados como parte de suas estratégias corporativas ou de sua responsabilidade social corporativa há décadas. À medida que as cadeias de fornecimento se tornam cada vez mais globais, tais práticas também precisam se adaptar. Este Guia proporciona às corporações e a seus fornecedores uma compreensão mais profunda acerca das barreiras e dos desafios que impedem que os empreendimentos liderados por mulheres tenham acesso e participem plenamente de cadeias de valor locais e globais. Sua intenção é apoiar os signatários dos Princípios de Empoderamento das Mulheres, que a ONU Mulheres e o Pacto Global da ONU promulgaram em conjunto, a tomarem atitudes com relação ao Princípio 5: Implementar o desenvolvimento empresarial e as práticas da cadeia de suprimentos e de marketing que empoderem as mulheres. O Guia provê as ferramentas e técnicas necessárias para reduzir ou eliminar essas barreiras e esses desafios, e para alavancar o vasto potencial econômico inexplorado que as fornecedoras mulheres representam. Além disso, este material delinea os componentes essenciais para um plano abrangente de compras sensíveis a gênero.

As empresas têm boas condições de promover a igualdade de gênero e empoderar as mulheres em seus locais de trabalho, em suas comunidades, e por meio de práticas e políticas de compras. O mero tamanho e o volume das compras corporativas ao redor do mundo indicam que as corporações têm o potencial de influenciar significativamente a maneira como fornecedores e cadeias de suprimento operam. A cada ano, as organizações gastam trilhões de dólares na aquisição de produtos e serviços, mas as compras feitas de empreendimentos liderados por mulheres somam apenas um do total gasto. Ao deixar de prestar atenção nas empresas lideradas por mulheres, muitas corporações estão perdendo a oportunidade de expandir seus mercados globais, de diversificar suas redes de fornecimento, e de reforçar a economia ao mesmo tempo em que melhorariam as vidas de mulheres e meninas ao redor do globo.

Igualdade de gênero e empoderamento das mulheres são indispensáveis para atingir os ODS

Em setembro de 2015, a comunidade global adotou um conjunto de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em uma tentativa de erradicar a pobreza e a fome, proteger o planeta, garantir a prosperidade a todas as pessoas, e fomentar sociedades pacíficas, justas e inclusivas. O propósito desses 17 objetivos e das muitas metas que eles englobam é guiar mais amplamente as decisões e as políticas de países isolados e daqueles da comunidade global pelos próximos 15 anos.

Um dos objetivos primários dos ODS é atingir a igualdade de gênero e empoderar mulheres e meninas. Esse objetivo faz parte do ODS 5. Embora a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres estejam em um dos objetivos, esses fatores também são indispensáveis para a conquista de outros objetivos de desenvolvimento sustentável, tal como eliminar a pobreza e a fome e garantir boa saúde e educação a todas as pessoas.

As ligações entre igualdade de gênero, empoderamento das mulheres e desenvolvimento são bem conhecidas. Por exemplo, o Fórum Econômico Mundial afirma que há uma correlação positiva entre igualdade de gênero e o nível de competitividade de um país, seu Produto Interno Bruto (PIB) per capita, e sua posição no Índice de Desenvolvimento Humano. Da mesma forma, o Banco Mundial (2012) relata que “quando o trabalho das mulheres é subutilizado ou mal investido – por causa da discriminação que elas sofrem nos mercados ou nas instituições sociais que impedem que elas completem sua educação, assumam determinados cargos, e ganhem o mesmo salário que os homens –, o resultado são perdas econômicas”.

De fato, as empresas podem desempenhar um papel primordial no alcance dos ODS ao empoderar as mulheres por meio das compras corporativas.

Eliminando a desigualdade de gênero

Para muitas mulheres, o empreendedorismo oferece um caminho para o empoderamento econômico e cabe à comunidade global – inclusive às empresas – ajudar a criar as condições que o permitam. Hoje, a desigualdade de gênero se manifesta também nas atividades empreendedoras em todas as regiões devido, em grande parte, a um mercado desigual para homens e mulheres e a outras barreiras de acesso. Além disso, tanto em economias desenvolvidas quanto em economias em desenvolvimento, as mulheres ainda não conquistaram a igualdade com os homens em quesitos como salários, empoderamento político e participação econômica.

Como a maioria dos negócios, os que pertencem e são operados por mulheres são, na esmagadora maioria, micro ou pequenas empresas. Mas, ao contrário de suas contrapartes masculinas, as proprietárias de empresas precisam enfrentar um conjunto único e desigual de desafios além daqueles que atingem as pequenas empresas em um âmbito mais amplo. Esses desafios desestimulam a algumas mulheres a abrir suas empresas e impedem o crescimento de outras. Em outras palavras, contribuem diretamente com a desigualdade de gênero.

Promover o empreendedorismo das mulheres por meio das compras corporativas é uma maneira de eliminar ou ao menos diminuir a desigualdade de gênero. Ao mesmo tempo, uma maior participação das empresas lideradas por mulheres nas cadeias de fornecimento corporativo também renderá benefícios tangíveis às corporações.

Empoderar mulheres é criar uma “economia inteligente”

Investir em empresas lideradas por mulheres e integrá-las às cadeias de suprimento corporativo é criar uma “economia inteligente” e é bom para os negócios. Hoje, as empresas lideradas por mulheres contribuem de forma significativa para a economia mundial, gerando milhões de novas oportunidades de emprego e impulsionando o desenvolvimento local. Mas seu potencial econômico máximo permanece tremendamente inexplorado ou subutilizado. Em 2013, por exemplo, mais de um terço de todas as

empresas do mundo tinham proprietárias mulheres, mas elas se beneficiavam de apenas 1% dos gastos com compras corporativas.

Corporações que ignoram o papel das empresas lideradas por mulheres em suas cadeias de fornecimento estão perdendo uma oportunidade comercial inigualável. O *Boston Consulting Group* descreveu o “mercado das mulheres” como “a oportunidade comercial mais importante de nossas vidas”. Atualmente, as mulheres controlam cerca de US\$ 20 trilhões dos gastos anuais dos consumidores e, até 2028, controlarão quase 75% dos gastos arbitrários dos consumidores ao redor do mundo. Ao que tudo indica, as empresas que investem em negócios liderados por mulheres e adotam práticas inclusivas de compras estarão mais bem posicionadas para aproveitar essa oportunidade comercial do que as demais.

Um estudo recente de McKinsey confirma que, para muitas empresas, práticas de compras sensíveis a gênero têm tido um impacto positivo na lucratividade e no retorno de investimentos. De fato, em 2014, uma grande empresa de telecomunicações, a AT&T, atribuiu US\$ 4 bilhões da receita aumentada ao engajamento de fornecedoras mulheres. Ao que tudo indica, quando o mercado está equilibrado, os empreendimentos de mulheres podem competir com sucesso com as empresas lideradas por homens.

A pesquisa também aponta que os consumidores se preocupam com a responsabilidade social das empresas, e isso se traduz em um “benefício final” para as marcas que põem em prática aquilo que pregam. As mulheres, em particular, são mais propensas a experimentar os produtos de uma empresa quando sabem que essa apoia empresas lideradas por mulheres. Elas também são mais propensas a se tornarem leais à marca.

Da mesma forma, políticas inclusivas de compras melhoram a reputação de uma empresa perante seus relacionamentos internos e externos, incluindo empregados, clientes, acionistas e a comunidade.

Corporações que diversificam sua base de fornecedores também têm vantagens em outros sentidos. Dentre outras coisas, uma base de fornecedores diversificada aumenta a segurança e a disponibilidade do

fornecedor; promove inovações por meio do lançamento de novos produtos, serviços e soluções; fomenta a concorrência e aumenta a penetração no mercado e o acesso a novos mercados. Cada vez mais as empresas também estão diversificando suas cadeias de fornecimento porque percebem que seus fornecedores provavelmente se tornarão seus consumidores. Posto de forma simples, as compras sensíveis a gênero são um ganho tanto para as empresas quanto para as fornecedoras mulheres.

Barreiras à participação das mulheres

Apesar das muitas contribuições que as empresas lideradas por mulheres têm feito para o crescimento e o desenvolvimento da economia, seu potencial máximo ainda não foi reconhecido. Há muitas razões para isso. Globalmente, mulheres empreendedoras encaram uma grande variedade de barreiras financeiras e não financeiras que as impedem de entrar e/ou de participar plenamente da economia formal e das cadeias de fornecimento corporativas. Um dos principais fatores que limitam o tamanho e o crescimento das empresas lideradas por mulheres e as impedem de atingir seu potencial máximo é a falta de financiamento. Firms que começam com níveis mais altos de capital atingem uma performance melhor em termos de recursos, receita, lucratividade e subsistência. Mulheres, contudo, tipicamente abrem suas empresas com menos capital e têm menos acesso a financiamento do que os homens, o que limita sua habilidade de começar e desenvolver seus negócios.

Há uma série de fatores estruturais e socioculturais que contribuem para essa lacuna global de crédito. Eles incluem (embora não sejam limitados a essas questões) a falta de acesso a normas preventivas, o sexismo e o racismo institucionais e outras questões socioculturais. Proprietárias de empresas também têm acesso limitado a capital social. As mulheres tendem, especialmente, a ter dificuldades em estabelecer redes de negócios robustas e conexões com indivíduos e organizações que possam de fato gerar negócios. Elas tendem a depender fortemente de conexões familiares e de redes informais para fazer negócios. Certamente, as proprietárias de empresas já superaram muitas barreiras históricas ao construir redes profissionais de mulheres de negócios. Muitas não estenderam suas redes, contudo, para além desse grupo de indivíduos semelhantes. Como resultado, muitas mulheres

perdem oportunidades potenciais de negócios que são necessárias para fazer seus negócios crescerem.

Da mesma forma, negócios liderados por mulheres tendem a ter acesso limitado a capital humano. Embora tenham conquistado ganhos tremendos nas últimas décadas em termos de educação, elas ainda se encontram atrás dos homens quando se trata de experiência empresarial e gerencial. Por causa disso, as mulheres frequentemente não apresentam as habilidades corporativas e a instrução financeira necessária para operar e desenvolver suas empresas de uma maneira lucrativa. De fato, um estudo recente descobriu duas diferenças-chave entre empreendedores homens e mulheres que ajudaram a explicar a receita relativamente mais baixa gerada por negócios liderados por mulheres. A primeira foi a falta de experiência gerencial. A segunda foi o tempo que as mulheres conseguiam dedicar a seus negócios.

Essa última descoberta destaca outro importante desafio contra o qual as proprietárias de empresa precisam lutar, a saber: expectativas e normas socioculturais. Por exemplo, na maioria dos países, as mulheres arcam com uma responsabilidade desproporcional pelos afazeres domésticos e pelos cuidados com a família e, conseqüentemente, costumam trabalhar por mais horas que os homens. Essas expectativas não mudam nem mesmo quando uma mulher se junta à força de trabalho ou abre uma empresa, impactando, dessa forma, no tempo que as mulheres podem alocar para seus negócios. Esse é um dos principais motivos pelos quais as empresas lideradas por mulheres não crescem tanto quanto aquelas lideradas por homens.

Outra questão é que as mulheres são menos confiantes que os homens em auto avaliar se têm o conhecimento, as habilidades e a experiência requeridas para administrar um novo negócio. Quando de fato abrem uma empresa, portanto, tendem a ter expectativas menores para ela. Embora haja uma série de motivos para essas atitudes, o resultado final é menor crescimento e menor rendimento.

A conclusão é que proprietárias e proprietários de empresas não estão no mesmo patamar. As mulheres precisam enfrentar obstáculos adicionais muito além daqueles encarados pelos homens. Compreender isso é fundamental para desenvolver um programa eficiente de compras sensíveis a gênero.

Compreendendo o mercado das mulheres e identificando empresas lideradas por mulheres

Para efetivamente aumentar o número de empreendimentos liderados por mulheres que participam de cadeias de suprimento corporativo, as corporações precisam primeiro identificar quais de seus fornecedores são empresas lideradas por mulheres, estabelecer um parâmetro e objetivos de compras, e então desenvolver uma rede de empresas fornecedoras já existentes e também novas que pertencem e são lideradas por mulheres e que são capazes de prover produtos e serviços nas quantidades e com a qualidade requeridas. Para aumentar esse parâmetro, é importante ter uma compreensão profunda acerca da potencial base de fornecimento e das oportunidades de mercado.

O processo de compreensão e de busca de empreendimentos liderados por mulheres começa ao meramente se definir o que significa um “negócio liderado por mulheres”. Essa definição é fundamental para compreender as capacidades do mercado, estabelecer parâmetros pelos quais o progresso será medido, direcionar assistência técnica e financeira e determinar quais negócios são elegíveis para programas de compras afirmativas.

Dentre outras coisas, uma definição construída com cautela e critérios de elegibilidade são importantes porque reduzem a probabilidade de tokenismo e fraude, ambas práticas que comprometem os objetivos de inclusão e de compras diversificadas. No contexto atual, o tokenismo ocorre quando as empresas colocam mulheres em posições-chave de gestão, mas não lhes conferem deveres, responsabilidades e autoridade compatíveis com essas posições. Isso cria uma fachada de diversidade, mas ajuda muito pouco – se é que ajuda – a empoderar as mulheres. Quando isso é feito apenas para ganhar um status preferencial de uma empresa liderada por mulheres, tais práticas podem configurar fraude criminal ou civil.

Para evitar esse problema, a definição e os critérios de elegibilidade devem, no mínimo, incluir os seguintes elementos: (1) pelo menos 51% de propriedade de uma ou mais mulheres; (2) controle incondicional por

parte de uma ou mais mulheres tanto das decisões de longo prazo quanto da administração das operações do negócio; e (3) independência de corporações não-lideradas por mulheres. Essa definição de empresa liderada por mulheres, independentemente da forma que assumir, servirá de base para certificar o status de negócios liderados por mulheres.

A significância da certificação

Um processo eficiente de certificação é importante tanto para as corporações quanto para as empresas lideradas por mulheres. A certificação provê às corporações uma maneira fácil e efetiva de avaliar se uma empresa que alega ser liderada por mulheres de fato é. Para os negócios que são, a certificação maximiza suas oportunidades de mercado com empresas, agências do setor público, e outros negócios comandados por mulheres. A certificação também beneficia consumidores socialmente conscientes, que procuram por produtos e serviços de organizações alinhadas com seus valores.

Existem várias opções de certificação: autocertificação, certificação por terceiros, certificação governamental, ou certificação por recursos internos. Dessas, as certificações por terceiros parecem ser as mais promissoras. Elas oferecem uma alternativa eficiente e, em muitos aspectos, superior tanto à autocertificação quanto a certificações feitas com recursos internos. Organizações criadas por compradores corporativos, tais como o Conselho Nacional de Negócios de Mulheres (Women’s Business Enterprise National Council – WBENC), nos EUA, e a WEConnect International, fora dos EUA, vêm certificando empresas que pertencem, são comandadas e operadas por mulheres há anos. Como consequência, elas oferecem apoio a corporações e a empreendimentos liderados por mulheres e têm, em contrapartida, a experiência, a expertise, e os procedimentos necessários para avaliar e certificar empreendimentos comerciais de mulheres. Adicionalmente e, talvez mais estrategicamente, elas compilaram bancos de dados consultáveis de empreendimentos comerciais certificados de mulheres que as corporações podem consultar e, com isto, impulsionar o desenvolvimento de cadeias de valor locais e globais mais diversificadas e inclusivas.

Conectando-se com empreendimentos liderados por mulheres

Encontrar empresas lideradas por mulheres, especialmente em novos mercados, pode ser desafiador. Por conta disso, muitas corporações contam com associações comerciais e redes já estabelecidas cujo foco é conectar diversos fornecedores com compradores corporativos. O WBENC, nos EUA, e a WEConnect International, fora dos EUA, oferecem os bancos de dados mais abrangentes do mundo de empreendimentos comerciais de mulheres certificados e autorregistrados. Compras inclusivas não se limitam a aquisições feitas de empresas comandadas por mulheres. Existem organizações importantes que proveem treinamento para fornecedores e serviços de certificação para negócios liderados por pessoas pertencentes a outros grupos subrepresentados entre os maiores empreendedores, tais como:

- Conselho de Desenvolvimento de Fornecedores Minoritários e Aborígenes Canadenses (Canadian Aboriginal and Minority Supplier Development Council - CAMSC)
- Conselho de Desenvolvimento de Fornecedores Minoritários da China (Minority Supplier Development Council China - MSD-China)
- Conselho de Desenvolvimento de Fornecedores Minoritários do Reino Unido (Minority Supplier Development Council UK – MSDUK)
- Câmara de Comércio Nacional de Gays e Lésbicas (National Gay and Lesbian Chamber of Commerce – NGLCC)
- Conselho de Desenvolvimento de Fornecedores da África do Sul (South Africa Supplier Development Council – SASDC)
- Supply Nation in Australia
- Rede de Líderes de Negócios dos Estados Unidos (U.S. Business Leadership Network – USBLN)
- Câmara de comércio Pan-Asiática e Americana dos Estados Unidos (U.S. Pan-Asian American Chamber of Commerce – USPAACC)
- Administração dos Estados Unidos de Pequenos Negócios (U.S. Small Business Administration – SBA)

Embora essas organizações certificadoras não certifiquem empresas com base no sexo dos proprietários, todas auxiliam empresas que são de propriedade de mulheres.

Superando os desafios que os empreendimentos liderados por mulheres enfrentam

Como parte de uma estratégia abrangente de compras sensíveis a gênero, as corporações precisam entender e abordar os muitos desafios e barreiras que impedem que empreendimentos de mulheres tenham acesso e participem plenamente da cadeia de fornecimento corporativo. Tais desafios e barreiras existem tanto do lado da demanda quanto do lado da oferta.

Compras estratégicas

Nas últimas décadas, as corporações desenvolveram estruturas de cadeia de suprimento global complexas e inteiramente integradas nas quais é difícil, para empreendimentos de mulheres e outras pequenas empresas, penetrar. Durante esse período, as organizações ficaram maiores e mais globais, especialmente por meio de fusões e aquisições. E como parte desse processo de consolidação, também se aproveitaram de sua escala global, combinando e padronizando operações para aumentar sua eficiência, adquirindo produtos e serviços globalmente e em maior volume. Ao mesmo tempo, reduziram o número de fornecedores que usavam para selecionar alguns poucos com bons históricos e que pudessem prover produtos e serviços em larga escala e a preços baixos. Essas mudanças prejudicaram os empreendimentos liderados por mulheres que buscavam acesso às cadeias de suprimento corporativo.

O desafio apresentado às corporações é repensar o modelo atual da cadeia de suprimento para que mais empresas de mulheres e outras empresas pequenas e subutilizadas possam ter acesso a ela. Reformular as políticas e práticas de compras corporativas é um bom começo. Em um primeiro momento, é importante notar que houve um consenso universal entre as corporações e as empresas comandadas por mulheres que foram consultadas durante a preparação deste Guia de que as corporações não devem reduzir seus padrões para acomodar os empreendimentos liderados por mulheres. Em vez disso, a ênfase deveria ser na remoção de barreiras e no desenvolvimento das capacidades dessas fornecedoras para competir com outras empresas.

Aumentando o acesso à informação e a redes sociais.

Para empresas pequenas, especialmente aquelas que pertencem e são administradas por mulheres, a falta de informação sobre as corporações é o maior impedimento para se tornarem fornecedoras. Pequenas empresas reportam que desenvolver um relacionamento com potenciais clientes corporativos é essencial para ter acesso à cadeia de suprimento. Isso as ajuda a entender as necessidades do comprador e confere a elas uma oportunidade de ofertar seus produtos e serviços. Infelizmente, os processos de compra corporativos costumam ser obscuros. Muitos proprietários de pequenas empresas não sabem por onde começar ou quem contatar. Isso é particularmente desafiador para proprietárias mulheres cujas redes de negócios formais são menos desenvolvidas. Eliminar esta lacuna de informações é crucial para diversificar a base de fornecedores. As corporações já tentaram fazer isso ao, por exemplo, promover e/ou participar de conferências de fornecedores, publicar suas políticas e seus procedimentos de compras, e criar páginas para os fornecedores em seus sites.

Otimizando o processo de cadastro.

Para se tornar um fornecedor corporativo, pequenas empresas precisam primeiro encarar um processo de cadastro penoso. Isso costuma envolver o preenchimento de um questionário longo e enviar montes de documentos sobre suas empresas. Para as organizações, essa informação é essencial porque permite que elas avaliem a qualidade do produto, bem como as capacidades e a credibilidade dos próprios fornecedores. Para pequenas empresas, contudo, esse processo é demorado e assustador.

Pequenas empresas têm tempo e recursos limitados, o que significa que tempo e/ou outros recursos gastos preenchendo cadastros não poderão ser usados com mais nada. Isso é particularmente verdadeiro para empresas lideradas por mulheres, que tendem a ser menores que as empresas comandadas por homens, a ter menos experiência e a ter pouco tempo devido às responsabilidades concorrentes de cuidar da família e das crianças.

Por esta razão, quanto mais as corporações puderem otimizar, padronizar e consolidar o processo de cadastro, maior a probabilidade de uma empresa liderada por mulheres se cadastrar.

Otimizando o processo de contratação.

Pelos menos motivos, é importante que as corporações otimizem e padronizem os processos de contratação. Para muitas empresas chefiadas por mulheres, o processo de contratação corporativo pode ser tão assustador quanto o processo de cadastro – se não for ainda mais. A padronização, em particular, tem o potencial de diminuir os custos de transação da contratação e, dessa forma, aumentara probabilidade de participação de empreendimentos liderados por mulheres.

Limitando o tamanho dos contratos.

À medida que as corporações foram ficando maiores e muito mais globais, elas reduziram o número de fornecedores que usavam para selecionar alguns poucos que pudessem prover produtos e serviços em grandes quantidades e a preços baixos. Isso colocou as empresas lideradas por mulheres em clara desvantagem. A prática de agrupar uma série de requisitos em um único e longo contrato pode efetivamente impossibilitar que muitas empresas administradas por mulheres concorram ao trabalho por não possuírem escopo ou profundidade para concorrer. Sempre que for viável, as corporações deveriam buscar oportunidades de dissociar suas solicitações ou, caso contrário, de limitar o tamanho de seus contratos, especialmente em nível local.

Estabelecendo critérios de seleção apropriados.

No geral, empreendimentos de mulheres e outras pequenas empresas não conseguem concorrer com êxito contra empresas grandes quando o preço é o critério predominante de seleção. Ao dar ênfase ao preço, em vez de “custo-benefício”, as entidades compradoras não apenas ignoram os custos de vida útil associados às compras, mas também se abstêm das muitas soluções inovadoras ofertadas por empresas pequenas. Nesse sentido, pesquisas sugerem que instituições compradoras que desejem equilibrar o mercado para pequenas empresas, incluindo, em especial, aquelas pertencentes a mulheres, deveriam considerar fechar contratos com aquelas firmas cujas ofertas representam o melhor valor global, em vez de simplesmente o menor preço.

Dando *feedback*.

A importância de dar *feedback* a proponentes que não foram selecionados após uma licitação competitiva não pode ser superestimada. O *feedback* pós-seleção provê aos fornecedores informações inestimáveis sobre os pontos fortes e fracos de suas propostas para que possam se preparar melhor para concorrer a oportunidades de contrato no futuro. Em suma, o *feedback* é uma ferramenta importante para o desenvolvimento do fornecedor.

Pagando sem atraso.

Pagamentos atrasados podem ter um efeito devastador em pequenas empresas comandadas por mulheres. Como seus recursos financeiros já são bastante limitados, empresas de mulheres têm menos condições de absorver o impacto do atraso nos pagamentos do que empresas maiores. Pagamentos atrasados reduzem o capital de trabalho disponível para empreendimentos de mulheres e afetam negativamente a capacidade de produção e a lucratividade. Para atenuar o transtorno financeiro causado por pagamentos atrasados, cabe às corporações estabelecer sistemas eficientes e eficazes de processamento de faturas e envio de pagamentos a essas firmas, e insistir que seus fornecedores de primeira e segunda linhas façam o mesmo.

Desenvolvimento dos fornecedores

Ao identificar e eliminar impedimentos estruturais no departamento de compras, as corporações permitem que mais empreendimentos liderados por mulheres tenham acesso à cadeia de suprimento. Mas isso não significa necessariamente que elas terão. Para serem bem-sucedidos, os programas de compras sensíveis a gênero devem fazer mais do que simplesmente abrir as portas para empresas lideradas por mulheres. Eles devem desenvolver a capacidade dessas empresas para competir e ter êxito como fornecedoras.

O desenvolvimento do fornecedor engloba uma vasta gama de atividades desenvolvidas para melhorar a performance e expandir as capacidades dos fornecedores para benefício da organização compradora. Elas incluem, entre outras coisas, programas de apoio, assistência técnica, assistência financeira, e mentoria empresarial.

Para as proprietárias de empresas, o desenvolvimento como fornecedoras é especialmente importante. Isso acontece porque elas tendem a ter menos acesso a capital financeiro, humano e social do que suas contrapartes masculinas. Como mencionado anteriormente, elas também precisam enfrentar expectativas e normas socioculturais que impactam negativamente em sua habilidade de abrir uma empresa e fazê-la crescer.

Desenvolvimento de infraestrutura

Em muitas regiões do mundo, a eficácia do desenvolvimento dos fornecedores e das reformas nos processos de compras mencionadas acima pode ser limitada pela falta de infraestrutura. Na Índia, por exemplo, empreendedoras frequentemente não têm acesso a equipamentos básicos e espaço físico onde possam manufaturar seus produtos, ou os meios e o conhecimento para comercializá-los. Para superar esses obstáculos, mulheres de várias partes do mundo formaram cooperativas. Isso é particularmente verdadeiro para mulheres que trabalham informalmente e nos setores agrícolas.

Pesquisas também sugerem que uma divisão de gênero na tecnologia digital existe tanto em países desenvolvidos quanto em países em desenvolvimento, o que contribui para a redução da performance empresarial. Essa divisão é mais pronunciada em países de renda baixa e média.

Assegurando o comprometimento corporativo por meio de dados

Ter apoio da gestão corporativa é essencial para o sucesso das estratégias de compras sensíveis a gênero. Para assegurar esse apoio, os proponentes desses programas de compras inclusivas devem desenvolver e divulgar um case atraente e uma estratégia. Isso requer um entendimento profundo das competências e das capacidades de empreendimentos liderados por mulheres para suprir os requerimentos da corporação e de como a corporação pode destravar e impulsionar essas competências.

Coletar e analisar dados de empresas lideradas por mulheres pode ser desafiador, mas esses desafios não são intransponíveis. De fato, os pesquisadores que estudam mulheres empreendedoras lamentam a carência de dados confiáveis desagregados por

sexo. Há, contudo, uma variedade de fonte de dados primárias e secundárias com as quais as corporações podem contar.

Antes de iniciar a coleta de dados, as corporações devem definir claramente seus objetivos de pesquisa. Organizações que buscam compreender melhor as competências e a disponibilidade de fornecedoras mulheres em seus respectivos segmentos e descobrir como aumentar sua participação na cadeia de valor corporativa podem concentrar seus esforços em responder as seguintes questões:

- Qual é o nível atual de participação de empreendimentos de mulheres como fornecedoras em sua cadeia de valor corporativa?
- Quais são as competências e capacidades de empreendimentos de mulheres em participar de sua cadeia de valor corporativa?
- Como a corporação se beneficiará ao aumentar a participação de empresas de mulheres em sua cadeia de valor?
- Quais barreiras estão impedindo que empreendimentos de mulheres participem plenamente de sua cadeia de valor corporativa?
- O que pode ser feito para eliminar as barreiras que impedem que empreendimentos de mulheres participem plenamente de sua cadeia de valor corporativa?
- Que objetivos deveriam ser almejados para aumentar o nível de participação de empresas de mulheres como fornecedoras de sua cadeia de valor corporativa com o passar do tempo?

Para responder a essas questões, as organizações podem pesquisar uma série de fontes já existentes de dados, tais como pesquisas de força de trabalho, pesquisas de proprietários de pequenas empresas, pesquisas sobre a atividade empreendedora, pesquisas a nível empresarial e registros empresariais. É importante reconhecer, contudo, que embora essas fontes possam fornecer informações relevantes sobre as desigualdades de gênero no empreendedorismo e na performance empresarial, há limites notáveis

quanto à qualidade, à disponibilidade e à utilidade desses dados. Os dados podem não suprir as necessidades imediatas da corporação que busca entender e impulsionar empresas lideradas por mulheres em suas cadeias de valor. Por exemplo, pesquisas a nível empresarial não possuem uma abordagem internacional comum, fazendo com que comparações significativas de conjuntos de dados se tornem mais difíceis. Da mesma forma, muitas pesquisas feitas com a população contêm poucos – caso contenham algum – indicadores de gênero. Isso não significa que tais fontes devam ser ignoradas, apenas que as corporações precisam estar cientes de seus limites.

É claro que as organizações não estão limitadas a pesquisas secundárias. Tanto individual quanto coletivamente, elas têm boas condições de coletar informações sobre a propriedade das empresas e sua performance através dos bancos de dados de seu fornecedor. Além disso, associações e organizações empresariais, tais como o WBENC, nos EUA, e a WEConnect International, fora dos EUA, são fontes inestimáveis de informação sobre empreendimentos liderados por mulheres. Essas organizações também possuem redes de empresas lideradas por mulheres bem-estabelecidas em seus mercados nacionais ou regionais e podem colocar as corporações em contato direto com fornecedoras mulheres.

O objetivo derradeiro dessa coleta de dados e sua análise é garantir um comprometimento de alto nível ao fornecer à gestão empresarial e às outras partes envolvidas informações sobre a viabilidade e os benefícios de um programa de compras sensíveis a gênero.

Estabelecendo planos de ação abrangentes

Remover as barreiras que impedem que as proprietárias de empresas se infiltrem na cadeia de suprimento corporativo é uma parte essencial de uma estratégia eficiente de compras sensíveis a gênero, mas, sozinha, não garante resultados ou um retorno positivo dos investimentos. Para serem bem-sucedidas, as corporações também precisam estabelecer estratégias abrangentes para o desenvolvimento, a implementação e o monitoramento de planos de compras sensíveis a gênero. O objetivo final é chegar

a um estágio em que as compras sensíveis a gênero tenham se tornado parte integrante da cultura e das práticas da corporação.

Apesar de não haver um plano universal para as compras afirmativas, o Conselho Nacional de Desenvolvimento de Fornecedores Minoritários (National Minority Supplier Development Council – NMSDC) desenvolveu uma lista de boas práticas para guiar as organizações quanto ao desenvolvimento e à análise da diversidade de fornecedores e de programas de inclusão, que são igualmente aplicáveis aqui: (1) estabelecer uma política corporativa; (2) desenvolver um plano de desenvolvimento de fornecedores para empresas lideradas por mulheres; (3) estabelecer comunicações internas e externas abrangentes; (4) identificar oportunidades para empresas lideradas por mulheres em compras estratégicas e na gestão da cadeia de fornecimento; (5) criar um processo abrangente de desenvolvimento de fornecedores; (6) estabelecer mecanismos de monitoramento, análise e definição de objetivos; (7) desenvolver um programa de melhoramento contínuo; e (8) elaborar um plano de segundo nível.

Mensurando o progresso

Como qualquer plano de ação, o monitoramento e a avaliação se fazem necessários para mensurar o progresso em direção aos objetivos organizacionais e para fazer ajustes onde forem necessários de forma a melhorar o sistema. Isso começa com o estabelecimento de objetivos para o plano de ação. Estratégias corporativas deveriam conter metas *SMART* (de sua sigla em inglês) – Específicas (Specific), Mensuráveis (Measurable), Atingíveis (Actionable), Realistas (Realistic) e com um prazo (Time-bounded) para serem atingidas – para aumentar a probabilidade de sucesso duradouro e seu uso por parte da organização.

Um dos objetivos primários da definição de metas e de sua mensuração é demonstrar o retorno do investimento. As corporações tradicionalmente mensuram o sucesso da diversidade de seus fornecedores e de suas ações de inclusão em termos de despesa empresarial, seja em valor absoluto de dólares ou como um percentual do gasto total da compra. Além dessas métricas tradicionais, as organizações também deveriam considerar métricas de mensuração

não-tradicionais que mostrem como diversificar a base de fornecedores beneficia a empresa de outras formas, incluindo, por exemplo, o aumento da lealdade dos clientes e reduções de custo por meio da competição aumentada.

Cada vez mais as organizações estão apelando para autoavaliações e outras ferramentas de *benchmarking* (avaliação comparativa com outras organizações) para comparar a efetividade de suas práticas e seus programas empresariais – e, também, de seus fornecedores – com relação aos líderes da indústria e às melhores práticas. Na América do Sul, por exemplo, a Itaipu Binacional desenvolveu uma ferramenta de *benchmarking* para avaliar o grau com que seus fornecedores e outras empresas aplicam as melhores práticas dos Princípios do Empoderamento das Mulheres. Isso inclui o Princípio 5, cujo foco é no desenvolvimento empresarial, práticas de cadeias de suprimento, e ações de marketing que empoderem as mulheres. Ao que tudo indica, o *benchmarking* é uma ferramenta promissora para mensurar, monitorar e avaliar programas de compras afirmativas.



POR QUE AS COMPRAS
SENSÍVEIS A GÊNERO
IMPORTAM

1. POR QUE AS COMPRAS SENSÍVEIS A GÊNERO IMPORTAM

As corporações têm boas condições de promover a igualdade de gênero e empoderar as mulheres em seus locais de trabalho, em suas comunidades, e por meio de suas políticas e práticas de compras. O propósito deste Guia é oferecer às corporações um melhor entendimento das barreiras e dos desafios que impedem que empreendimentos liderados por mulheres tenham acesso e possam participar plenamente da cadeia de suprimento corporativo. Ele também provê ferramentas e técnicas para superar essas barreiras e impulsionar o vasto potencial inexplorado representado pelas empresas lideradas por mulheres.

O tamanho e o volume de compras corporativas ao redor do mundo indicam que as corporações têm o potencial de mudar drasticamente a maneira como fornecedores e cadeias de suprimento operam. Para colocar isso em perspectiva, cerca de 63% das maiores 175 instituições econômicas globais são corporações, e não países, tomando como base a receita anual ou o Produto Interno Bruto, conforme o caso (White, 2012). A cada ano, as empresas gastam trilhões de dólares para adquirir produtos e serviços. Entretanto, as compras feitas de empresas lideradas por mulheres somam apenas 1% do total gasto (Vazquez & Sherman, 2013, p. 43). Ao negligenciar as empresas lideradas por mulheres, as organizações estão deixando passar uma oportunidade de expandir seus mercados, diversificar suas cadeias de suprimento e promover o crescimento da economia, ao mesmo tempo em que estariam melhorando a vida de mulheres e meninas ao redor do mundo. Um número crescente de pesquisas mostra que a promoção da igualdade de gênero e do empoderamento das mulheres é essencial para o crescimento econômico e para atingir muitos dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. É, além disso, a coisa certa a fazer.

I. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

A. O papel crucial da igualdade de gênero e do empoderamento das mulheres

Em setembro de 2015, a comunidade global adotou A Agenda 2030 e um conjunto de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em uma tentativa de erradicar a pobreza e a fome, proteger o

planeta, garantir prosperidade a todas as pessoas e fomentar sociedades pacíficas, justas e inclusivas. O propósito dos 17 objetivos e das muitas metas que eles englobam é guiar as decisões e as políticas de países isolados e daqueles pertencentes à comunidade global de forma mais ampla pelos próximos 15 anos.



1 Baseado no total gasto pelas mil empresas citadas na revista Fortune.

Ao formular os ODS, a comunidade global reconheceu coletivamente que as mulheres frequentemente encaram obstáculos adicionais além daqueles enfrentados por suas contrapartes masculinas em função da discriminação social, econômica, cultural e/ou legal que as mulheres sofrem, tanto explícita quanto implicitamente. Até mesmo em países onde a discriminação formal – e, sobretudo, a discriminação legal – já foi amplamente eliminada, as mulheres ainda precisam se defrontar com o legado de tal discriminação. De fato, tanto em economias desenvolvidas quanto em economias em desenvolvimento, “as mulheres ainda precisam alcançar a igualdade com os homens em quesitos como educação, salários, empoderamento político e participação econômica”. As mulheres ficam ligeiramente atrás dos homens em resultados em matéria de saúde (Fórum Econômico Mundial, 2015).

A desigualdade de gênero é mais pronunciada nas áreas de participação econômica e empoderamento político, como evidenciado pelo Índice Global de Desigualdade de Gênero. Todos os anos, o Fórum Econômico Mundial (FEM) calcula o Índice, que mede a lacuna relativa entre homens e mulheres em quatro áreas-chave ou subíndices – saúde, educação, economia e política – e monitora seu progresso com o passar do tempo. O Índice foi criado para mensurar as diferenças relativas entre homens e mulheres no acesso a recursos e oportunidades em um país, em detrimento dos níveis reais dos recursos disponíveis para eles. Em outras palavras, o ranking de um país no Índice não está atrelado ao seu nível de desenvolvimento ou à quantia de recursos disponíveis em um país. Em vez disso, o Índice calcula o acesso relativo que homens e mulheres têm a esses recursos, quaisquer que sejam.

Em 2015, o FEM descobriu que apenas 59% da diferença nos resultados econômicos e apenas 23% da diferença nos resultados políticos haviam sido remediados nos 145 países incluídos no Relatório (Fórum Econômico Mundial, 2015). Idealmente, 100% dessas diferenças deveriam ser resolvidas, colocando homens e mulheres, meninos e meninas em condições de igualdade. Embora muitos países tenham feito progresso no sentido de pôr um fim a essas diferenças, nenhum país do mundo conseguiu eliminar plenamente a lacuna entre homens e mulheres.

Um dos objetivos específicos dos ODS é atingir a igualdade de gênero e empoderar mulheres e meninas. Essa é a essência do ODS 5. Há também metas específicas relacionadas a mulheres e meninas em outros 12 dos 17 objetivos. Como prova de sua extrema importância, o ODS5 foi destacado dos outros objetivos pela Assembleia Geral das Nações Unidas quando os ODS foram adotados. O prefácio da Resolução destaca:

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e suas 169 metas, que estamos anunciando hoje, demonstram a magnitude dessa ambiciosa nova Agenda universal. Eles são construídos com base nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e visam alcançar o que não foi conquistado. Buscam tornar realidade os direitos humanos de todas as pessoas e atingir a igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas. Os Objetivos e as Metas são integrados e indivisíveis e conjugam as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social, e a ambiental (AGNU, 2015, prefácio).

Embora a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres sejam um objetivo por si só, também são indispensáveis para o cumprimento de outros objetivos de desenvolvimento sustentável, tais como eliminar a pobreza e a fome e garantir boa saúde e educação a todas as pessoas. A importância crucial do ODS5 está explicitamente destacada na Resolução:

Atingir a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas tratará uma contribuição crucial para o progresso de todos os Objetivos e de metas. Não é possível realizar o pleno potencial humano e alcançar o desenvolvimento sustentável se metade da humanidade continua tendo seus direitos humanos e oportunidades negados. Mulheres e meninas devem usufruir de acesso igualitário à educação de qualidade, a recursos econômicos e à participação política, bem como a oportunidades equivalentes às dos homens e meninos de emprego, liderança e tomada de decisão em todos os níveis (AGNU, 2015, parag. 20).

As ligações entre igualdade de gênero, empoderamento das mulheres e desenvolvimento são bem reconhecidas. Segundo o Relatório de Desigualdade de Gênero do FEM, há uma correlação positiva entre a igualdade de gênero e o nível de competitividade de um país, seu PIB per capita, e sua posição no Índice de Desenvolvimento Humano (Fórum Econômico Mundial, 2013). O Relatório também observa que, “embora a correlação não comprove a causalidade, é consistente com a teoria e as evidências crescentes de que o empoderamento das mulheres indica uso mais eficiente do capital humano de uma nação e que a redução da desigualdade de gênero impulsiona a produtividade e o crescimento econômico” (Ibid., p. 31).

Similarmente, o Relatório Mundial de Desenvolvimento de 2012 do Banco Mundial aponta que a eliminação das barreiras que impedem as mulheres de ocuparem certos setores ou cargos aumentaria a produção por empregado de 13 a 25%. O Relatório também alerta: “quando o trabalho das mulheres é subutilizado ou mal investido – porque elas sofrem discriminação nos mercados ou em instituições sociais que as impedem de completar seus estudos, ocupar certos cargos, e ganhar o mesmo salário que os homens –, o resultado são perdas econômicas.”

Pesquisas também mostram que empreendimentos liderados por mulheres estão mais propensos dos que os liderados por homens a contribuir com a educação familiar e investir em suas comunidades usando os lucros de seus negócios (Kelley et al., 2015, p. 11). De fato, as mulheres tendem a investir a maior parte de sua renda na educação, na saúde e na nutrição de suas famílias, ao passo que os homens tendem a gastar a maior parte de sua renda em bens consumíveis (Vanderbrug, 2013).

Nas palavras do relatório do Painel de Alto Nível da Agenda de Desenvolvimento Pós-2015, “a mensagem é simples”:

Mulheres seguras, saudáveis, educadas e plenamente empoderadas para pôr em prática seu potencial transformam suas famílias, suas comunidades, suas economias e suas sociedades. Precisamos criar as condições para que elas possam chegar lá (Nações Unidas, 2013, p. 31).

B. Estimulando oportunidades igualitárias para mulheres empreendedoras

Para muitas mulheres, o empreendedorismo oferece um caminho para o empoderamento econômico, e cabe à comunidade global ajudar a criar as condições que permitam isso. Hoje em dia, a desigualdade de gênero também se expressa nas atividades empreendedoras em todas as regiões do mundo. Isto se deve, em grande parte, a um mercado que paga salários diferentes a homens e mulheres e a outras barreiras de acesso. Para cada dez novas empresas que foram abertas ou são lideradas por homens, as mulheres abriram ou estão administrando menos de sete. A desigualdade de gênero é ainda mais pronunciada em empresas já estabelecidas (Kelley et al., 2015, p. 16). (Vide Quadro 1).

A promoção do empreendedorismo das mulheres não apenas sustenta o ODS5, “Igualdade de Gênero e Empoderamento de todas as Mulheres e Meninas”, como também corrobora com o ODS8, “Crescimento Econômico”. Em especial, a Meta 8.3 dos ODS demanda que a comunidade global “promova políticas voltadas ao desenvolvimento que apoiem atividades produtivas, a criação de empregos decentes, o empreendedorismo, a criatividade e a inovação, e que encorajem a formalização e o crescimento de micro, pequenos e médios empreendimentos, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros”.

A maior parte das empresas pertencentes a e/ou operadas por mulheres são, em sua esmagadora maioria, micro ou pequenas empresas. Mas, ao contrário de suas contrapartes masculinas, proprietárias de empresas precisam enfrentar um conjunto único e desigual de desafios que assolam as pequenas empresas em um âmbito mais amplo. Como discutido mais extensivamente abaixo, promover o empreendedorismo das mulheres por meio das compras corporativas renderá benefícios tangíveis tanto para as corporações quanto para as empresas lideradas por mulheres, ao mesmo tempo em que impulsiona a economia e o desenvolvimento sustentável.

QUADRO 1

A desigualdade de gênero na atividade empresarial

Segundo o Relatório Especial do Monitoramento Global do Empreendedorismo (Global Entrepreneurship Monitor – GEM): Empreendedorismo das Mulheres 2015 (Women’s Entrepreneurship 2015), a desigualdade de gênero existe tanto para empresas recentes quanto para empresas já estabelecidas nos três diferentes tipos de classificação econômica usados no relatório (Kelley et al., 2015). O GEM classifica as economias como movidas pela circunstância, movidas pela eficiência ou movidas pela inovação com base no nível do PIB per capita e da quota de exportação de produtos primários com relação ao total de exportações (Kelley, et al., 2015, pp. 12-13):

- Economias movidas pela circunstância são países nos primeiros estágios do desenvolvimento econômico, tipicamente com um amplo setor agrícola. Incluem, por exemplo, Índia, Botsuana e Bolívia.
- Economias movidas pela eficiência são países com um setor industrial em desenvolvimento no qual uma maior produtividade é atingida por meio de economias de escala e do desenvolvimento de instituições financeiras. Incluem, por exemplo, Brasil, Rússia, China e África do Sul.
- Economias movidas pela inovação são países com economias maduras, caracterizadas por um setor de serviços em expansão e por um setor industrial sofisticado. Os Estados Unidos, o Japão e os países da Europa Ocidental se enquadram nessa categoria.

Globalmente, o nível de atividades empreendedoras entre as mulheres na média é menor do que entre os homens, resultando em uma desigualdade de gênero significativa. Para cada dez novas empresas sendo abertas ou lideradas por homens, as mulheres estão abrindo ou administrando menos de sete. A disparidade entre os sexos se torna ainda mais forte em empresas já consolidadas. É importante notar que o impacto de barreiras, como o acesso limitado a capital, difere de acordo com a região e o nível de desenvolvimento da economia (Kelley et al., 2015).

O nível de empreendedorismo em estágio inicial e de atividades empresariais já estabelecidas é o mais alto em economias movidas pela circunstância, onde o PIB per capita é baixo. Isso provavelmente se dá devido aos altos índices de desemprego nessas economias, onde empresas já consolidadas e a economia formal não conseguem atender à demanda por emprego (Kelley et al., 2015). Por causa disso, as mulheres são forçadas a abrir seus próprios negócios para ganhar seu sustento e bancar suas famílias. Em outras palavras, para muitas mulheres, abrir um negócio não é uma escolha, mas uma necessidade. O mesmo acontece em economias movidas pela eficiência, apesar de não ser na mesma proporção.

Economias movidas pela circunstância e pela eficiência também apresentam o maior índice de paridade de gênero quando se trata tanto de empreendimentos recentes quanto de empresas já estabelecidas. Na África, por exemplo, a proporção entre os empreendimentos de mulheres e homens em estágio inicial é de 0,96, enquanto na Ásia e na Oceania, essa mesma proporção em economias movidas pela eficiência e circunstância é de 0,93.

Por outro lado, os níveis das atividades de empreendimentos recentes e de empresas já consolidadas para as mulheres é muito mais baixo em economias movidas pela inovação, bem como a proporção entre empresas de propriedade de mulheres em comparação com as de homens.

Essas descobertas levantam a questão: por que o nível de atividades empreendedoras entre as mulheres diminui à medida que o desenvolvimento econômico aumenta? Apesar de a resposta não ser totalmente clara, há vários fatores potenciais que afetam os índices das atividades empreendedoras entre as mulheres em diferentes economias.

Em países em desenvolvimento, as mulheres frequentemente abrem seus negócios por necessidade, e naqueles setores em que os requerimentos de capital e outras barreiras de acesso são bastante poucos, tais como o setor de consumo. Entretanto, esses setores têm baixo potencial de crescimento e também são altamente competitivos por conta das poucas barreiras de acesso, fazendo com que

seja mais difícil para as mulheres sustentar seus negócios. Isso ajuda a explicar por que empreendimentos liderados por mulheres – especialmente os baseados em necessidades – em economias menos desenvolvidas tendem a ter índices mais altos de fechamento do que aqueles pertencentes a homens. Kelley et al. explicam:

Os negócios baseados em necessidades geralmente são de alta liquidez, requerendo baixas quantias de capital no início e sendo relativamente fáceis de fechar. Em regiões caracterizadas por um alto índice de pobreza e pelo subemprego crônico, não é incomum encontrar autônomos sustentando famílias grandes e permitindo que aqueles que os rodeiam tenham uma vida melhor. A liquidez do negócio corrobora com esse caminho. Esse poderia ser um fator positivo no sentido de que as mulheres podem abrir negócios com facilidade ou migrar para oportunidades melhores, mas problemático no sentido de que as mulheres são limitadas nessas tentativas (2015, p. 22)

Não surpreendentemente, essas empresas lideradas por mulheres também tendem a ser menores com relação aos negócios liderados por homens. Kelley et al. apontam que países na África e as economias movidas pela circunstância e pela eficiência da Ásia têm o maior percentual de empreendimentos de propriedade de uma única mulher, bem como o maior índice de desigualdade com relação a essa dimensão.

Enquanto as mulheres em economias em desenvolvimento frequentemente enfrentam desafios para sustentar seus negócios e fazê-los crescer, as

mulheres em economias desenvolvidas encaram um conjunto levemente diferente de desafios, como superar as barreiras de ingresso no mercado e fazer suas empresas evoluírem. Em economias movidas pela inovação, o índice de atividades empreendedoras das mulheres é geralmente menor do que o de economias menos desenvolvidas. Economias movidas pela inovação também exibem menos paridade de gênero.

Na América do Norte, por exemplo, a proporção de startups lideradas por mulheres em comparação com as de homens é de 0,69, e nas economias movidas pela inovação da Europa e da Ásia, é de apenas 0,55 e 0,54, respectivamente (Kelley et al., 2015, p. 17-18)

Além disso, semelhantemente ao que ocorre com as mulheres em economias menos desenvolvidas, a pesquisa também sugere que as mulheres encaram mais desafios que os homens ao expandirem seus negócios (Ernest & Young, 2009). Por exemplo, nos Estados Unidos, uma pesquisa conduzida pelo Centro de Pesquisa de Empreendimentos das Mulheres (Center for Women's Business Research – CWBR), outubro de 2009) mostra que 28,2% de todas as empresas dos Estados Unidos são de propriedade de mulheres, mas que elas representam apenas 4,2% de toda a renda gerada nos Estados Unidos.

Kelley et al. observaram que há menos demanda para o empreendedorismo em economias movidas pela inovação, em parte, porque as oportunidades de trabalho em empresas e organizações já existentes oferecem uma alternativa viável à atividade autônoma. Contudo, isso não explica a significativa disparidade entre a proporção de empreendimentos de mulheres e homens nessas economias, o que sugere que há outros fatores em jogo.

As compras sensíveis a gênero também estão alinhadas como um dos sete condutores ao empoderamento identificados pelo Painel de Alto Nível sobre Empoderamento Econômico das Mulheres das Nações Unidas. O ex-Secretário-Geral das Nações Unidas estabeleceu o Painel, em janeiro de 2016, como parte de suas ações para garantir que a Agenda de Desenvolvimento Sustentável de 2030 tenha um impacto real e palpável na vida de mulheres e construa economias mais fortes e inclusivas. Em setembro de

2016, o Painel publicou seu primeiro relatório contendo achados sobre ações comprovadas e promissoras para reduzir a desigualdade de gênero e promover o empoderamento econômico das mulheres. Para tal, o Painel identificou sete condutores primários de transformação, incluindo, sobretudo, o melhoramento das práticas de compras e empregos nos setores público e privado (Nações Unidas, 2016). Melhorar as práticas corporativas quanto às compras é um corolário natural a isso.

II. Case corporativo

A. Economia inteligente

Para as corporações, investir em negócios liderados por mulheres e integrá-los às cadeiras de suprimento corporativas é simplesmente “economia inteligente”. Atualmente, empresas de propriedade de mulheres contribuem significativamente para a economia mundial, mas seu potencial máximo permanece largamente inexplorado ou subutilizado. Em 2013, por exemplo, mais de 200 milhões de mulheres abriram ou administraram empresas em 67 países, e mais de um terço delas ao redor do mundo eram de propriedade de mulheres (Vanderbrug, 2013). Essas organizações – que operam primariamente no setor de consumo – contribuem para o Produto Interno Bruto de seus respectivos países, gerando milhões de novas oportunidades de emprego e impulsionando o progresso local.

No Sudeste Asiático, o Banco Mundial estima que as mulheres sejam donas de 35% de todas as pequenas e médias empresas (PMEs), ao passo que, no Quênia, elas são proprietárias de 48% de todas as micro, pequenas e médias empresas – produzindo em torno de 20% do PIB (Banco Mundial, 2012). A Corporação Financeira Internacional (International Financial Corporation - IFC) estima que as mulheres sejam proprietárias de 8 a 10 milhões de PEMs em mercados emergentes, o que representa de 31 a 38% de todos as PME formais nesses mercados (IFC, 2011).

O impacto dos negócios liderados por mulheres não está apenas confinado às economias em desenvolvimento. Nos Estados Unidos, as mulheres são, agora, as sócias majoritárias de 38% das empresas e empregam 8% da força de trabalho do setor privado (American Express, 2016). O CWBR quantificou o impacto das empresas administradas por mulheres como US\$3 trilhões anuais. Isso se traduz na criação e/ou na manutenção de mais de 23 milhões de empregos, o que corresponde a 16% dos postos de trabalho nos Estados Unidos (CWBR, 2009).

Mais amplamente, pequenas empresas vêm, há tempos, sendo reconhecidas como um componente crucial da economia americana. Segundo o departamento de advocacia da Administração dos Estados Unidos de Pequenos Negócios (U.S. Small Businesses Administration - SBA), pequenas empresas – aquelas com menos de 500 empregados – empregam cerca de metade da força de trabalho do setor privado do

país; criam a maioria dos novos postos de trabalho da rede; produzem uma quantidade significativa de inovações; e geram metade do PIB real privado não rural dos Estados Unidos (SBA, 2010).

De uma perspectiva puramente “conclusiva”, consumidoras mulheres representam uma oportunidade comercial incomparável. O *Boston Consulting Group* descreveu o mercado das mulheres como “a oportunidade comercial mais importante de nossa vida” (Silverstein & Sayre, 2009). As estatísticas comprovam. Globalmente, as mulheres controlam cerca de US\$ 20 trilhões dos gastos anuais com consumo e espera-se que esse número cresça para quase US\$28 trilhões nos próximos cinco anos (GEM, 2015, p. 10). Até 2028, as mulheres controlarão quase 75% dos gastos arbitrários com consumo ao redor do mundo (Ernst & Young, 2009).

Uma pesquisa recente conduzida pela McKinsey identificou que aproximadamente 34% das empresas que diversificaram sua base de fornecedores ao estabelecer relações com negócios liderados por mulheres constatou um impacto positivo em sua lucratividade (National Women’s Business Council, 2015).

A AT&T, em particular, atribuiu cerca de US\$4 bilhões de sua receita aos relacionamentos com fornecedores mulheres em 2014. Na mesma linha, um estudo comissionado pela Cargill Inc. identificou que as empresas com um índice mais alto de programas de diversidade e inclusão de fornecedores e fornecedoras geram um retorno um terço maior dos custos das operações de compras do que a média. (EY, 2015).

Um estudo feito pelo Hackett Group concluiu que “organizações de compras de nível mundial que apostam alto na diversidade de fornecedores e fornecedoras não deixam de economizar nas compras ao fazê-lo. Essas empresas líderes têm índices levemente mais altos de adesão a programas de diversidade de fornecedores do que empresas comuns e geram um retorno 133% maior do custo das compras do que a média dos empresários” (Hackett Group, 17 de agosto de 2006).

Além disso, o Wall Street Journal, ao relatar o mesmo estudo, afirmou que “tais empresas gastam, em média, 20% menos em suas operações de compra e têm equipes de compra com metade do tamanho de seus colegas cujos programas não são tão diversificados” (Jones, 21 de agosto de 2006).

35%

DE TODAS AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMES) SÃO DE PROPRIEDADE DE MULHERES

Fonte: Banco Mundial, 2012.



1

PEMS PERTENCENTES A MULHERES PRODUZEM CERCA DE

20%

DO PIB

Fonte:
Banco Mundial,
2012



2

8-10M

DOS PEMS FORMAIS EM MERCADOS EMERGENTES SÃO DE PROPRIEDADE DE MULHERES, O QUE REPRESENTA 31-38% DE TODOS OS PEMS FORMAIS NESSES MERCADOS

Fonte: IFC, 2011.

3

38%

DAS EMPRESAS NOS EUA CONTAM COM SÓCIAS MAJORITÁRIAS MULHERES, EMPREGANDO 8% DA FORÇA DE TRABALHO DO SETOR PRIVADO



4

\$3 trilhões

É O IMPACTO ECONÔMICO ANUAL PROVOCADO POR EMPREENDIMENTOS LIDERADOS POR MULHERES NOS EUA

Fonte: CWBR, 2009.



5

Fonte: American Express, 2016

23M

Fonte: CWBR, 2009.



DE EMPREGOS CRIADOS OU MANTIDOS PELAS EMPRESAS DE PROPRIEDADE DE MULHERES NOS EUA

6

7

\$20 trilhões

DOS GASTOS ANUAIS COM CONSUMO SÃO CONTROLADOS POR MULHERES, PODENDO CHEGAR A US\$ 28 TRILHÕES NOS PRÓXIMOS CINCO ANOS



Fonte: GEM, 2015.

8

Quase

75%

DOS GASTOS COM CONSUMO ARBITRÁRIO SERÃO CONTROLADOS POR MULHERES ATÉ 2028

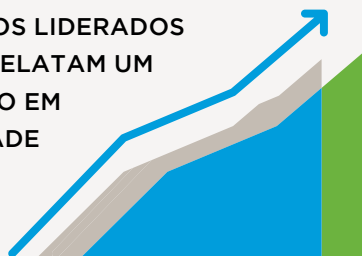


Fonte: EY, 2009.

9

34%

DAS EMPRESAS QUE DIVERSIFICARAM SUA BASE DE FORNECEDORES, CRIANDO RELACIONAMENTOS COM EMPREENDIMENTOS LIDERADOS POR MULHERES, RELATAM UM IMPACTO POSITIVO EM SUA LUCRATIVIDADE



Source: NWBC 2015.

10

33%

MAIS RETORNO NO CUSTO DAS COMPRAS É O QUE GANHAM AS EMPRESAS QUE TÊM UM ÍNDICE MAIOR DE DIVERSIDADE DE FORNECEDORES



Fonte: EY, 2015.

12

Menos de 1%

DAS COMPRAS DE GRANDES EMPRESAS É PROVIDO POR EMPRESAS FORNECEDORAS LIDERADAS POR MULHERES

Fonte: Vazquez e Sherman, 2014.

11

EMPRESAS COM MAIS PROGRAMAS DE DIVERSIDADE DE FORNECEDORES GASTAM, EM MÉDIA,

20%

A MENOS EM SUAS OPERAÇÕES DE COMPRAS

Fonte: Hackett Group.

Para as corporações, a mensagem é clara: aqueles que investem em empresas lideradas por mulheres e adotam práticas de compras inclusivas terão melhores condições de acesso a essa oportunidade comercial do que as empresas que não o fazem. Cada vez mais as organizações estão diversificando suas cadeias de suprimento porque percebem que seus fornecedores provavelmente se tornarão seus consumidores (Foggin, 2010). Em outras palavras, as mulheres que fornecem para uma corporação hoje provavelmente se tornarão suas clientes no futuro. Além disso, fornecedoras mulheres têm uma compreensão única do mercado das mulheres e experiência em vender para outras mulheres, o que pode beneficiar as corporações no curto prazo.

B. Reputação e *branding*

Ao adotar políticas e práticas para uma cadeia de fornecimento diversificada e inclusiva, as corporações também estimulam suas marcas e aumentam receitas potenciais. Isso acontece particularmente no mercado das mulheres. O WBENC relata que quando as mulheres ficam sabendo que determinada organização apoia empresas administradas por mulheres: 78% experimentarão os produtos ou serviços daquela empresa; 80% consolidarão sua lealdade à marca; e mais da metade dará à empresa uma segunda chance caso o produto ou serviço não atenda às suas expectativas em um primeiro momento (Vazquez & Sherman, 2013).

Mais amplamente, pesquisas mostram que os consumidores estão preocupados com a responsabilidade social corporativa e isso se traduz em maior lucratividade “benefício conclusivo” para marcas que põem em prática aquilo que pregam.

Uma pesquisa recente realizada pela Nielsen descobriu que 55% dos entrevistados/as de todo o mundo, tanto homens quanto mulheres, pagariam mais por produtos e serviços de empresas comprometidas com um impacto social e ambiental positivo.

Apesar de os resultados da pesquisa mostrarem que pessoas de ambos os sexos apresentam preocupações significativas com relação a uma variedade de causas, as mulheres parecem se preocupar mais com questões de responsabilidade social do que os homens. Isso acontece especialmente quando se trata de questões relativas ao ser humano, tais como acesso à água potável, erradicação da pobreza e da fome, redução da mortalidade infantil, e igualdade de gênero (Nielsen, 2014). Esse ponto é consistente com a experiência do Grupo Benetton, varejista de roupas, que informa que 40% dos consumidores querem artigos sustentáveis.

Políticas de compras inclusivas também favorecem a reputação das corporações perante aqueles que estão envolvidos interna e externamente com a organização, incluindo funcionários/as, clientes corporativos, acionistas e a indústria em geral.

QUADRO 2

O compromisso da IBM com a diversidade e a inclusão de fornecedores

A IBM reconhece que uma base de fornecedores e fornecedoras diversificada é essencial para a lucratividade da empresa e seus objetivos estratégicos, para solidificar a conexão entre a satisfação do consumidor e sair na frente no mercado. A diversidade global de fornecedores da IBM e seu programa de inclusão expandem as oportunidades de compras para empresas pertencentes a e administradas por minorias, como mulheres, a comunidade LGBT, veteranos

e veteranos de guerra incapacitados, e pessoas com deficiência. Construir e manter uma comunidade de fornecedores diversificada aumenta as oportunidades que a IBM tem de ouvir novas ideias, pôr novas abordagens em prática e ter acesso a soluções diferentes que atendam às necessidades dos clientes. Tal colaboração ajuda a IBM a oferecer inovação, produtos de qualidade, e um serviço de primeira linha para um mercado global crescente.

QUADRO 3

Branding e logo de “Negócios Liderados por Mulheres”

Em 2014, o WBENC e a WEConnect International desenvolveram e lançaram a iniciativa “Women Owned” (Feito por Mulheres, em tradução livre) com o apoio do gigante do varejo Walmart. O objetivo da iniciativa é ajudar consumidores/as a identificar prontamente os produtos que foram manufaturados por empresas lideradas por mulheres. Firms que foram certificadas pelo WBENC e pela WEConnect International women’s business enterprises (Empresas Comerciais de Mulheres, em tradução livre) podem utilizar o logo “Women

Owned” em seus produtos e ser distinguidas e universalmente reconhecidas como tal.

Em 2015, o Walmart se tornou o primeiro varejista a comercializar produtos “Women Owned”, disponibilizando-os em suas lojas e na internet. Concomitantemente, a organização lançou um novo site para divulgar os produtos feitos por empresas lideradas por mulheres. As categorias on-line variam de beleza e vestuário a eletrônicos, cuidados com a saúde e utilidades domésticas.

C. Aumentando a disponibilidade dos fornecedores

As corporações também se beneficiam com o aumento da disponibilidade e da segurança dos fornecedores. Durante a última década, mais ou menos, a tendência entre as organizações tem sido de consolidar suas cadeias de suprimento. À medida que foram ficando maiores e mais globais, as corporações passaram a buscar consolidar e otimizar suas operações, incluindo a compra de produtos e serviços. Entre outras coisas, essa prática criou uma preferência por fornecedores maiores, que conseguem atender às necessidades de organizações multinacionais em nível global (Foggin, 2010). Essa tendência à consolidação fez com que ficasse ainda mais difícil para pequenas empresas, inclusive as pertencentes a mulheres, penetrar na cadeia de suprimento corporativo.

Esses são, é claro, riscos inerentes de “apostar tudo em um cavalo só”. Em um estudo recente feito com 400 executivos e executivas de cadeias de suprimento, a IBM reportou que até mesmo deslizes ou erros de cálculo pequenos podem ter consequências graves nessas redes de cadeias de suprimento cada vez mais complexas e interconectadas. A CVM Solutions, um provedor global de software de gestão de fornecimento, observou, de forma similar, que existe um grupo perigosamente pequeno de fornecedores que recebem a maioria dos investimentos em compras feitas pelas empresas que figuram dentre as 500 maiores listadas pela Fortune. Se cada um desses fornecedores fechar as portas, o impacto provavelmente será sentido por

dezenas, se não centenas, de cadeias de suprimento corporativas e de linhas de produção (Foggin, 2010).

Uma corporação pode proteger sua cadeia de suprimento de potenciais transtornos ao expandir e diversificar sua base de fornecedores de modo a incluir negócios liderados por mulheres e outras pequenas empresas. Essa abordagem também tem outros benefícios potenciais. Conforme percebido por muitos especialistas em administração e cadeias de suprimento, a diversidade e a inclusão de fornecedores:

- Promovem a inovação por meio da entrada de novos produtos, serviços e soluções.
- Cria uma concorrência (por preços e qualidade de serviços) entre os fornecedores já existentes da empresa e os fornecedores potenciais.
- Permite que uma empresa se beneficie de novas oportunidades de expansão empresarial com o surgimento de novas necessidades dos consumidores baseadas em realidades demográficas em mutação.
- Permite que uma empresa consiga pedidos pequenos, produtos especializados ou serviços essenciais mais rapidamente.

- Aumenta a penetração no mercado e o acesso a mercados diversos.
- Impulsiona a reputação da empresa e a lealdade dos clientes).

III. Situação atual das compras sensíveis a gênero

A. Barreiras à participação das mulheres na economia formal

Apesar das muitas contribuições que as empresas lideradas por mulheres fizeram ao crescimento e ao desenvolvimento da economia ao redor do mundo, seu potencial máximo ainda não foi aproveitado. Na verdade, ainda é imensamente inexplorado. Hoje em dia, as empresas de propriedade de mulheres estão atrás das empresas administradas por homens em praticamente todas as métricas de performance:

- Empreendimentos liderados por mulheres tendem a ser menores do que os administrados por homens, seja o tamanho medido por receita, lucratividade ou número de empregados (Ernst & Young, 2009, p.17).
- Seu índice de crescimento médio é significativamente menor do que a taxa de crescimento médio de empresas pertencentes a homens (IFC, 2011).
- Suas receitas somam, em média, apenas 27 das receitas geradas por empresas de homens (Hadary, 2010).
- O nível de atividades empreendedoras entre mulheres é menor do que entre os homens (GEM, 2015).

Há muitas razões para essa situação. Globalmente, as mulheres empreendedoras enfrentam uma série de barreiras financeiras e não financeiras que as impedem de adentrar e/ou participar plenamente da economia formal. Certamente, muitas das barreiras com que as mulheres empreendedoras se deparam no ambiente corporativo também afetam outras pequenas empresas (Foggin, 2010). Contudo, as mulheres frequentemente encaram obstáculos adicionais além daqueles enfrentados por suas contrapartes masculinas por conta das persistentes desigualdades sociais, econômicas, culturais, e/ou legais.

Esta seção explora as barreiras mais significativas à participação das mulheres na economia formal nos quesitos: acesso a capital financeiro, acesso a capital

humano e acesso a capital social. Como essas barreiras não existem isoladamente, esta seção também explora os desafios socioculturais que apenas as proprietárias de empresas enfrentam. Esses desafios não apenas se conectam com outras barreiras, mas frequentemente as exacerbam.

1. Acesso a capital financeiro

Um dos fatores que mais limitam o tamanho e o crescimento de empresas lideradas por mulheres e as impedem de atingir seu potencial máximo é a falta de financiamento. Firms que começam com níveis mais altos de capital apresentam um desempenho melhor em termos de recursos, receita, lucratividade e subsistência (Ernst & Young, 2009). As mulheres, contudo, costumam abrir suas empresas com menos capital e ter menos acesso a financiamento que os homens, o que limita sua capacidade de abrir um negócio e fazê-lo crescer.

A *Corporação Internacional de Finanças (International Financial Corporation - IFC)* estima que a ausência de crédito para empreendimentos pequenos e médios liderados por mulheres no setor formal seja de aproximadamente US\$287 bilhões em todas as regiões (IFC, 2014). Quando negócios informais são acrescentados à conta, o valor dispara para US\$1 trilhão (Vanderbrug, 2013).

Uma série de fatores estruturais e socioculturais contribuem para essa carência global de crédito. Dentre eles (além de outros): falta de acesso a garantias, preconceito institucional e normas socioculturais. Cada um desses fatores será discutido na sequência.

As mulheres não têm acesso a garantias.

A maioria das instituições financeiras requer algum tipo de garantia para conceder um empréstimo. Tipicamente, isso significa um recurso fixo na forma de uma escritura de um terreno ou de uma propriedade. Em muitos países, no entanto, as mulheres não possuem ou não têm direitos sobre as propriedades e, dessa forma, não possuem garantia para assegurar seus empréstimos. Em todo o mundo, estima-se que as mulheres sejam proprietárias de apenas 1% das escrituras de propriedades registradas (IFC, 2014).

QUADRO 4

A nova Constituição Queniana e os direitos fundiários

Como em muitos países da África, o sistema legal da República do Quênia continha normas legais contraditórias com relação ao acesso das mulheres à terra. A Constituição Queniana, conforme emendada em 1997, proibia a discriminação por gênero. No entanto, também eximia a legislação da família, a legislação de sucessão e as leis consuetudinárias dessa proibição², todas fundamentais para garantir o acesso das mulheres à propriedade de terras.

Desde então, o Quênia promoveu uma reforma em seu sistema legal para eliminar tais contradições. Em 2010, o país adotou uma nova constituição, que reconhece o direito irrestrito das mulheres ao tratamento igualitário perante a lei e proíbe a discriminação por gênero³. A nova constituição prevê, entre outras coisas, que: “Toda lei, inclusive as leis consuetudinárias, será nula em caso de inconsistência e qualquer ato ou omissão em contravenção à Constituição é inválido.” Além disso, ela afirma explicitamente que a extinção da discriminação por gênero nas

leis, nos costumes e nas práticas relacionadas à terra e à propriedade são um princípio norteador de gestão da terra.

Atualmente, o Quênia está reformando sua legislação ativamente e desenvolvendo novas estruturas para se adequarem às normas da nova constituição. Embora já se tenha atingido um progresso considerável, ainda há, contudo, uma desigualdade de gênero significativa quando se trata de posse e controle da terra. Gaafar (2014) relata que as leis consuetudinárias, que costumam discriminar as mulheres e limitar seus direitos à terra e à propriedade, ainda reinam em pelo menos 65% do território queniano e a natureza patriarcal da sociedade queniana frequentemente limita os direitos até mesmo daquelas mulheres que não vivem em terras governadas pela tradição. Segundo Gaafar, apenas 1% das terras no Quênia estão escrituradas em nome de mulheres e apenas 5% a 6% das terras são de propriedade conjunta de homens e mulheres.

Um estudo recente descobriu que as leis ou práticas consuetudinárias de 102 países ainda negam às mulheres os mesmos direitos à posse de propriedades que os homens (OCDE, 2014). Mesmo em países onde a constituição proíbe a discriminação contra mulheres e lhes garante acesso igualitário a terras ou outras propriedades, esses direitos são frequentemente restringidos por outras leis. Por exemplo, as leis de casamento frequentemente favorecem os homens quando se trata da distribuição de bens enquanto leis de sucessão podem impedir mulheres de herdar propriedades. De maneira similar, leis de divórcio frequentemente favorecem homens no que tange à distribuição de propriedade (FAO, s.d.; SIDA, 2015).

Em muitos países, as mulheres também precisam enfrentar leis consuetudinárias. Trata-se de uma série de regras ou leis informais baseadas em costumes e tradições locais. Leis consuetudinárias costumam

ser aplicadas na região rural da África, bem como em partes da Ásia e da América Latina, e são executadas em nível local mesmo quando conflitam com a legislação nacional. Dado seu caráter regional, as leis consuetudinárias são extremamente diversas, chegando a variar de vilarejo para vilarejo. Em alguns casos, os sistemas de leis consuetudinárias contêm regras que discriminam as mulheres. Esse é o caso de grande parte da África (FAO, s.d.).

Por exemplo, por todo o continente africano, sistemas consuetudinários de posse de terras correspondem a, pelo menos, 75% de todo o solo (SIDA, 2015). Na maioria desses sistemas, as mulheres são relegadas a direitos secundários de propriedade. Por exemplo, só têm direitos à propriedade através de seus maridos ou de parentes homens. Por conta disso, as mulheres correm o risco de perder o direito ao uso da terra em caso de divórcio ou de morte do marido. Na verdade, em algumas

2 Constituição da República do Quênia (Emenda) Ato n.º 10, de 1997, Art. 82.

3 Constituição da República do Quênia, Art. 27 & 40.

regiões, as viúvas são obrigadas a se casar com um dos irmãos do falecido marido para poder manter seus direitos de uso do solo (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH, 2013).

Como uma questão prática, assegurar o acesso das mulheres à propriedade é apenas parte da luta. Os países também precisam pôr em prática sistemas justos e efetivos de posse e registro de terras que possam facilitar o uso do solo como garantia. Isso pode ser um desafio em muitos países em desenvolvimento, onde as instituições de administração das propriedades frequentemente sofrem com a escassez de pessoal e dos recursos necessários para abranger mais mulheres nas áreas rurais. Além disso, a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO) alerta que, embora alguns programas de posse de terra tenham se tornado populares entre muitas agências e beneficiários internacionalmente em muitos países, tentativas de formalizar a posse e o registro de terras pode ter consequências fortuitas para as mulheres, inclusive a perda de direitos secundários à terra por conta de leis consuetudinárias (FAO, 2013).

Por exemplo, logo quando programas de registro de propriedades foram introduzidos no Quênia, os comitês de adjudicação, controlados por homens, geralmente registravam as propriedades em nome do homem chefe da família, mas não registravam os direitos secundários das mulheres à terra. Isso acarretou no efeito fortuito da extinção sumária daqueles direitos (FAO, s.d.).

As mulheres não têm acesso a acordos de financiamento alternativo, que poderiam ajudar a diminuir a lacuna de crédito entre homens e mulheres.

A IFC (IFC, 2014) observou que registros de garantias ou agências de crédito poderiam facilitar o acesso a financiamento para mulheres ao disponibilizar avaliações de crédito alternativas e opções de garantia que não sejam a propriedade de terras. Segundo a IFC, a disponibilidade de crédito aumenta significativamente quando os direitos reais de garantia são protegidos e há uma prioridade fiável para credores em casos de inadimplência. Em países com proteção para credores, o crédito do setor privado corresponde a 60% do PIB. Naqueles que não têm, o volume é de apenas 30% a 32% do PIB (IFC, 2014).

QUADRO 5

Programa de Empreendedorismo de Mulheres do Banco Itaú Unibanco

O Itaú Unibanco S/A (Itaú) é o maior banco não estatal do Brasil em termos de valor de mercado e uma das marcas mais valorizadas do planeta. O Itaú tem 97 mil empregados, 40 milhões de clientes, e opera em mais de 20 países nas Américas, na Ásia, no Oriente Médio e na Europa. O banco tem uma presença forte no segmento de micro, pequenas e médias empresas, com um portfólio de empréstimos de aproximadamente US\$ 45 bilhões no Brasil.

O Itaú está na vanguarda do financiamento para empreendimentos de mulheres na América Latina e no Caribe. Em janeiro de 2013, o banco criou o Programa Mulher Empreendedora em parceria com o IFC e o Fundo de Investimento Multilateral. O objetivo principal do programa é entender melhor as necessidades financeiras e não financeiras das mulheres empreendedoras no Brasil e desenvolver produtos e serviços específicos para

elas. Andrea Pinotte, diretora do Itaú, explicou que “as mulheres pensam, agem, e se comportam de forma diferente à dos homens, então é preciso considerar novas maneiras de atender a esse público”. Empreendimentos liderados por mulheres correspondem a aproximadamente 53% das empresas no Brasil e, portanto, representam uma importante oportunidade de mercado para o banco.

Além disso, em dezembro de 2014, o Itaú assinou um compromisso com a Iniciativa Global da Fundação Clinton (Clinton Global Initiative - CGI) para apoiar 1.500 pequenos e médios empreendimentos (PMEs) liderados por mulheres para desenvolver produtos e serviços financeiros personalizados para atender diretamente as necessidades das mulheres empreendedoras. O banco se comprometeu a recrutar 1.500 empreendedoras durante um período de dois anos em parceria com o Programa 10 Mil

Mulheres da Goldman Sachs e outras empresas e a desenvolver produtos e serviços, por e para mulheres empreendedoras, que supram suas necessidades específicas, tais quais serviços de aconselhamento, educação financeira, um maior foco em relacionamentos bancários e produtos de

poupança e crédito. O Itaú também se comprometeu a desenvolver e implementar uma matriz inovadora de tomada de decisão para avaliação de risco para PEMs liderados por mulheres, incorporando a análise psicométrica ao modelo de pontuação já existente.

Fonte: Global Banking Alliance (2014); Fundo de Investimento Multilateral (2013).

O impacto potencial dos registros de garantia ou das agências de crédito pode ser visto na África Ocidental, onde Gana e Libéria recentemente estabeleceram registros de garantias. Desde o início da prática de registro de garantia, em 2010, Gana registrou 60 mil empréstimos, totalizando aproximadamente US\$ 14 bilhões. O registro permitiu que mais de 8 mil PMEs e 30 mil microempresas conseguissem empréstimos usando uma variedade de recursos móveis, em vez de títulos de terras ou escrituras de propriedades. Isso inclui recursos como inventários e recebíveis, artigos domésticos e veículos. Da mesma forma, o registro de garantia da Libéria desbloqueou cerca de US\$ 270 milhões em financiamento para PMEs (Twebaze, 2016).

Mesmo quando as mulheres têm acesso à garantia e se qualificariam, as instituições financeiras são menos propensas a oferecer a elas os mesmos termos que ofertam aos homens para financiamentos de dívidas.

Há uma série de motivos para isso. As instituições financeiras costumam, erroneamente, achar que há mais riscos, maiores custos, e menos retorno quando se empresta dinheiro a empreendimentos liderados por mulheres devido à sua dimensão menor (IFC, 2014). Na verdade, essas crenças são infundadas. A IFC observou, recentemente, que as mulheres, na realidade, apresentam índices de pagamento de empréstimos similares aos dos homens, apesar de receberem condições de empréstimo menos favoráveis que suas contrapartes masculinas. Além disso, as mulheres clientes de bancos são mais suscetíveis a se tornarem fiéis à marca – o que melhora as vendas cruzadas e as taxas de retenção – e são mais adversas ao risco, tanto como pessoas físicas quanto como pessoas jurídicas. No geral, os negócios liderados por mulheres são um segmento carente, porém potencialmente lucrativo do mercado (IFC, 2014).

Empresárias não têm acesso aos tipos de financiamento que precisam para fazer seus negócios crescerem.

A maioria dos bancos comerciais oferece uma abordagem “tamanho único” para produtos e serviços, o que pode não ser adequado para empresas lideradas por mulheres. Esses bancos enxergam a maioria das empresas de mulheres como microempreendimentos que só precisam de empréstimos minúsculos. Como resultado, as mulheres têm acesso limitado a pequenos e médios empréstimos que lhes permitiriam fazer seu negócio crescer rapidamente ou abrir uma empresa em mercados não tradicionais (IFC, 2014; BDI, 2012). Com suas contrapartidas masculinas, as empresas lideradas por mulheres possuem uma série de necessidades financeiras. Por exemplo, uma pesquisa recente feita com empresárias no Oriente Médio e no Norte da África mostraram que elas estão mais interessadas em capital de longo prazo do que de curto prazo, bem como em cadeias de suprimento e igualdade financeira (Niethammer, 2013).

O resultado líquido desses preconceitos institucionais é que as mulheres recebem condições de financiamento menos favoráveis do que os homens. O valor de seus empréstimos é menor, os prazos para pagamento são mais curtos, e as taxas de juros são mais altas (IFC, 2014). Nem é necessário dizer que isso pode dissuadir – e de fato dissuade – as mulheres de buscar financiamento.

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2012) observou que, com os modelos tradicionais de empréstimo, os bancos tendem a rejeitar pedidos de crédito de empresárias mulheres por causa da informalidade, da falta de histórico de crédito e de garantias, por não se encaixarem no perfil de clientes do banco, por terem baixos níveis de escolaridade, por

falta de experiência com trabalho formal, e por falta de acesso a redes corporativas. O BID notou, em particular, que as mulheres não conseguiam acesso aos empréstimos de valores mais altos necessários para elevar sua empresa além do patamar de microempreendimento. Para remediar essa situação, em 2012, o BID e o Fundo Multilateral de Investimento separaram US\$ 55 milhões para ajudar intermediários financeiros na América Latina e no Caribe a implementar modelos de empréstimo que apoiassem o crescimento de empreendimentos liderados por mulheres.

Por sua vez, as mulheres tendem a evitar financiamentos

Segundo um relatório publicado por Ernst e Young (2009), a maioria dos estudos aponta que mesmo nos lugares onde os bancos estão dispostos a oferecer o mesmo nível de financiamento a homens e mulheres, as mulheres apreciam ser mais relutantes que os homens a pedir empréstimos e são mais suscetíveis a esperar a rejeição. Na verdade, as pesquisas mostram que as mulheres tendem a enxergar dívidas como “algo ruim” que deveria ser evitado (Hadary, 2010). Por conta disso, elas tendem a abrir pequenas empresas usando mais de seu próprio dinheiro e menos de financiamentos de fontes externas do que os homens (Ernst & Young, 2009). As mulheres também são mais propensas a transformar seus lucros empresariais em capital de expansão, em vez de buscar financiamentos, o que limita seu potencial de crescimento (Hadary, 2010).

Hadary também observa que as mulheres raramente se focam em construir relacionamentos com bancos e têm conhecimento restrito com relação a produtos e serviços financeiros. Isso, para ela, explica em boa parte por que as mulheres não buscam tipos mais sofisticados de produtos e serviços financeiros. No geral, as mulheres são menos propensas a usar crédito comercial, cartões de crédito corporativos, linhas de crédito, empréstimos de veículos, leasing de capital e empréstimos de equipamentos (NWBC, 2009).

2. Acesso a capital social

As mulheres também têm acesso limitado a capital social. Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 243) definem “capital social” como “a soma dos recursos reais e potenciais integrados, disponíveis por meio de e derivados da rede de relacionamentos de um indivíduo ou unidade social”. O capital social provém de conexões corporativas, laços familiares, igrejas, escolhas, associações profissionais, e afins. Para pequenas empresas, o acesso a redes corporativas formais é a chave para o grande sucesso, tanto em termos de lançamento quanto de crescimento (NWBC, 2009).

As proprietárias de empresas tendem a ter mais dificuldades para estabelecer redes corporativas robustas e conexões com indivíduos e organizações que possam de fato gerar negócios (Ernst & Young, 2009). Embora as empresárias já tenham vencido muitas barreiras históricas ao construir redes profissionais, elas tendem a depender mais de contatos familiares e redes informais para seus negócios (NWBC, 2009). Alyse Nelson, presidente e CEO da *Vital Voices Global Partnership* (Vozes Vitais Parcerias Globais), afirmou que as proprietárias de empresas são boas em fazer contatos e “criar laços” com outras pessoas que compartilham dos mesmos interesses e problemas, mas não são boas em fazer contato ou “se entender” com quem não compartilha (Ernst & Young, 2009, p. 12). Como resultado, muitas mulheres perdem oportunidades de negócios em potencial que são necessárias para fazer suas empresas progredirem.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2016) aponta que o número de redes profissionais e outras iniciativas relacionadas por parte de organizações de mulheres tem crescido nos últimos anos em âmbito global, regional e nacional. No Brasil, por exemplo, a Organização Brasileira de Mulheres Empresárias promove o *networking* entre empreendedoras nacional e internacionalmente, ao mesmo tempo em que apoia o treinamento para startups. Na Índia, a Federação das Mulheres Indianas Empreendedoras (Federation of Indian Women Entrepreneurs – FIWE) promove o empoderamento econômico das mulheres, especialmente no segmento de PMEs, ajudando-as a se tornarem empreendedoras de sucesso e parte da indústria corrente em vigor. A FIWE disponibiliza uma plataforma de *networking*, conhecimento técnico, pesquisas na indústria, e desenvolvimento de habilidades.

3. Acesso a capital humano

Segundo o Conselho Nacional de Negócios liderados por Mulheres (National Women's Business Council – NWBC) (2009, p. 13), “educação e experiência são componentes-chave do capital humano em matérias de desenvolvimento de sucesso empresarial”. Embora as mulheres tenham conquistado ganhos tremendos nas últimas décadas no âmbito educacional, elas ainda se encontram atrás dos homens em termos de experiência empresarial e gerencial⁴. De fato, a OCDE (2012) apontou que há duas diferenças-chave entre empreendedores homens e mulheres que ajudam a explicar a receita relativamente menor gerada pelas empresas lideradas por mulheres. A primeira foi a falta de experiência gerencial. A segunda foi o tempo menor que as mulheres dedicam a seus negócios. Essa última será explorada mais a fundo na próxima subseção.

Devido à sua inexperiência, as mulheres frequentemente não possuem as habilidades empresariais e a instrução financeira necessárias para administrar seus negócios e fazê-los crescer de forma lucrativa. Elas têm dificuldades em monitorar contas, pagar impostos e respeitar regras e normas (IFC, 2014). Naturalmente, isso também reflete o fato de que as empresárias muitas vezes têm pouco tempo e são, do mesmo modo, confrontadas por outros desafios socioculturais.

4. Desafios socioculturais: Por que negócios liderados por mulheres são diferentes

Para compreender plenamente as barreiras que as empresas lideradas por mulheres enfrentam, é importante entender como esses empreendimentos diferem daqueles liderados por homens. Como observado anteriormente, as empresas administradas por mulheres tendem a ser menores e se concentram em setores menos lucrativos, como vendas no varejo e serviços pessoais, onde as barreiras de acesso são pequenas, mas o potencial de crescimento, também

(Banco Mundial, 2012). Isso é, em grande parte, um reflexo do fato de que as empreendedoras frequentemente têm menos experiência que suas contrapartes masculinas e menos acesso a capital financeiro e social, entre outras coisas (NWBC, 2009). Expectativas sociais, políticas e culturais também têm um impacto desigual nas empresas de mulheres e, em muitos casos, exacerbam ou reforçam as outras barreiras discutidas acima.

Para começar, as empreendedoras precisam dar conta das responsabilidades e dos cuidados familiares em um nível muito mais alto que suas contrapartes masculinas (Kelley et al., 2015). O Banco Mundial descobriu que a diferença de tempo que homens e mulheres dedicam aos cuidados com a família e os afazeres domésticos são um dos fatores que promovem a segregação e as consequentes desigualdades de rendimentos. Na maioria dos países, as mulheres arcam com uma responsabilidade desproporcional por essas tarefas e, como consequência, costumam trabalhar mais horas que os homens. As diferenças vão de uma a três horas de trabalho doméstico adicional, e de duas a dez vezes mais para os cuidados com a família (como cuidados com os filhos, parentes idosos, e doentes). Além disso, essa distribuição desigual de responsabilidades não se esvai quando as mulheres entram no mercado de trabalho e começam um negócio (Banco Mundial, 2012). Por conta da escassez de tempo que as mulheres sofrem, elas geralmente não conseguem investir tanto tempo em seus negócios quanto os homens. Não surpreendentemente, portanto, as pesquisas apontam que as expectativas sociais, políticas e culturais com relação às responsabilidades da cada e da família são uma explicação para por que as empresas de mulheres não crescem tanto quanto as administradas por homens (Ernst & Young, 2009).

Proprietários e proprietárias de negócios também diferem no que diz respeito a suas visões de suas próprias capacidades. No geral, as mulheres são menos confiantes do que os homens quanto a se têm o conhecimento, as habilidades e a experiência necessárias para abrir e administrar um novo negócio (Kelley et al., 2015). As diferenças entre os gêneros são particularmente acentuadas em economias desenvolvidas, como o Japão, a Europa Ocidental e os Estados Unidos. Além disso, as mulheres tendem a ser mais adversas ao risco do que suas contrapartes masculinas e mais suscetíveis a deixar que o medo do

4 Segundo a Unesco, a adesão de mulheres ao setor terciário cresceu quase duas vezes mais rápido do que a dos homens nas últimas quatro décadas por razões que incluem a mobilidade social, o maior potencial de rendimento, e a pressão internacional para diminuir a desigualdade de gênero (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – Unesco, 2012. Atlas Mundial da Igualdade de Gênero na Educação. Paris.)

fracasso as impeça de abrir um negócio (Kelley et al., 2015). Não surpreendentemente, há uma correlação direta entre a percepção de capacidade e os índices de iniciativas de empreendedorismo nos primeiros estágios. Em outras palavras, naquelas economias em que as mulheres têm menos confiança em sua habilidade de abrir e administrar um novo negócio, elas estão, de fato, abrindo e administrando menos negócios.

Nesse mesmo sentido, as proprietárias de empresas tendem a ter expectativas menores para seus negócios. Segundo Hadary (2010), pesquisas mostram que o único indicador estatisticamente significativo de crescimento empresarial é o objetivo da empreendedora

de crescer. Contudo, as mulheres empreendedoras não costumam definir objetivos ambiciosos para si mesmas e para seus negócios. Há uma série de razões para isso.

Em primeiro lugar, para mulheres empreendedoras, ganhar dinheiro nem sempre é a motivação primária para começar um negócio. Muitas vezes, as mulheres abrem um negócio para se sentirem desafiadas pessoalmente, e como uma forma de balancear o trabalho com as demandas familiares. As mulheres são, dessa forma, mais propensas a limitar o crescimento de suas empresas para manter essa flexibilidade. Em segundo lugar, como apontado anteriormente, as mulheres empreendedoras são menos confiantes que os homens

QUADRO 6

Iniciativa “5 por 20” da Coca-Cola

A Coca-Cola Company reconhece que as mulheres ao redor do mundo já são essenciais ao nosso sistema corporativo. Para trabalhar em cima disso, em 2010, a empresa criou sua iniciativa “5 por 20” (5by20) para dar destaque tanto aos desafios que as mulheres encaram quanto ao seu potencial econômico. Trata-se de um comprometimento global da empresa para possibilitar o empoderamento econômico de 5 milhões de mulheres empreendedoras na cadeia de valor da corporação até 2020. Estamos falando, especificamente, das pequenas empresas com que a

organização e suas parceiras de envasamento trabalham em mais de 200 países ao redor do globo – de fazendeiras de frutas e recicladoras a varejistas e artesãs. Por meio do “5 por 20”, a empresa aborda as barreiras mais comuns que as mulheres enfrentam quando estão tentando ter sucesso no mercado de trabalho. A iniciativa oferece às mulheres acesso a cursos de treinamento de habilidades empresariais, serviços de financiamento e contatos com colegas e mentores – juntamente com a confiança que vêm com a construção de um negócio de sucesso.

Fonte: <http://www.coca-colacompany.com/our-company/5by20-what-were-doing>

com relação a suas habilidades de abrir e administrar uma empresa e, desse modo, têm menores expectativas de crescimento. Em terceiro lugar, as mulheres tendem a abrir empresas menores em setores em que as barreiras de acesso e, conseqüentemente, o potencial de crescimento são menores (Hadary, 2010; Ernst & Young, 2009; Kepler & Shane, 2007).

B. Nível atual de participação em compras corporativas

As corporações podem desempenhar um papel central em ajudar as mulheres a fazer seus negócios crescerem. Uma pesquisa feita com 200 pequenas empresas nos Estados Unidos mostrou que se tornar um fornecedor corporativo era um caminho de progresso para pequenas empresas (Foggin, 2011). Pequenas empresas que forneciam para grandes corporações tinham receitas mais altas no geral e um crescimento significativo no rendimento e no número de empregos. Segundo Foggin, mais de 24 dos pequenos empresários entrevistados na cidade de Nova York relataram que “ingressar na cadeia de suprimento de uma grande empresa foi

um marco seminal na história de seus empreendimentos – pois proveu maior estabilidade, mais credibilidade e uma plataforma para o crescimento” (Foggin, 2010, p. 7). Nos Estados Unidos, pequenas empresas que se tornaram fornecedoras de grandes corporações viram seu rendimento médio crescer 250% e seu número médio de empregados crescer mais de 150% (NWBC, 2015).

No entanto, apesar desses benefícios substanciais, ainda prevalece o fato de que pouquíssimas pequenas empresas – incluindo, sobretudo, as de propriedade de mulheres – conseguiram penetrar nas cadeias de suprimento corporativo.

Segundo uma pesquisa preliminar conduzida pela WEConnect International, os empreendimentos de mulheres representam menos de 1% do dinheiro gasto por grandes empresas em produtos e serviços (Vazquez & Sherman, 2014, p. 42).

Pelo lado positivo, a situação está mudando para melhor tanto no setor privado quanto no público. Até hoje, mais de 1.400 CEOs de todo o mundo assinaram os Princípios de Empoderamento das Mulheres (Women’s Principles Empowerment – WEPs), demonstrando seu apoio e seu comprometimento para com a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres. Os WEPs fornecem orientação às empresas quanto a como empoderar mulheres no local de trabalho, no mercado de trabalho e na comunidade. Os WEPs são resultado de uma parceria entre a ONU Mulheres e o Pacto Global das Nações Unidas e foram adaptados dos Princípios Calvert para as Mulheres (Calvert Women’s Principles®).

Os muitos CEOs que assinaram os WEPs reconhecem que a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres não são apenas objetivos nobres por si sós, mas também são bons para os negócios e para a economia. O Princípio 5, em particular, recomenda a implementação de práticas de desenvolvimento empresarial, de cadeias de fornecedores, e de marketing que empoderem as mulheres. Isso inclui:

- Expandir as relações empresariais com negócios liderados por mulheres, incluindo pequenas empresas e mulheres empreendedoras.
- Apoiar soluções sensíveis a gênero para barreiras ao crédito e a empréstimos.
- Pedir que os parceiros de negócios e colegas respeitem o compromisso da empresa para com o avanço da igualdade e da inclusão;
- Respeitar a dignidade das mulheres em todos os materiais de marketing e outros materiais da empresa.
- Garantir que os produtos, serviços e instalações da empresa não são usados para tráfico humano e/ou exploração laboral ou sexual⁵

Esse movimento dentro do setor privado para alavancar as compras corporativas em apoio às empresas de propriedade de mulheres complementa os esforços sendo feitos pelos governos para fazer o mesmo dentro do setor público (vide o Quadro 7 na página 36).

5 <http://www.weprinciples.org/Site/>

6 Centro Internacional de Comércio (2014). Empoderando Mulheres por Meio de Compras Públicas. Genebra.

QUADRO 7

Empoderando mulheres por meio de compras públicas⁶

Os governos estão cada vez mais usando as compras públicas como uma ferramenta para promover objetivos socioeconômicos, incluindo mais atividades empreendedoras de empresas lideradas por mulheres. Os governos frequentemente são os únicos compradores grandes de produtos e serviços em seus países. A cada ano, gastam trilhões de dólares ao redor do mundo comprando produtos e serviços e fazendo obras públicas. Estima-se que as compras públicas correspondam a até 10 a 15% do PIB em países desenvolvidos e a até 30 a 40% em países em desenvolvimento (Centro Internacional de Comércio, 2014).

As compras públicas são uma ferramenta poderosa para promover objetivos socioeconômicos porque se localizam na interseção dos poderes regulatórios e de compra do governo. Por um lado, os governos têm o poder de regular os participantes do mercado, seja ao encorajar os mercados por meio de leis competitivas ou ao restringi-los por meio de algum tipo de regulamentação social, como leis de saúde e de segurança. Por outro lado, os governos também são participantes ativos no próprio mercado, gastando trilhões de dólares em produtos e serviços todos os anos. Por conta disso, os governos detêm uma posição única para promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres por meio de compras sensíveis a gênero.

Os Estados Unidos, por exemplo, já usam, há muito tempo, as licitações públicas para promover uma maior participação dos empreendimentos liderados por mulheres e outras pequenas empresas na cadeia de suprimento federal. O Ato sobre Pequenas Empresas dos Estados Unidos (United States Small Business Act) prevê, entre outras coisas, que “até o limite máximo praticável, as estratégias de compra usadas pelos departamentos ou agências Federais que tenham autoridade para contratação devem facilitar ao máximo a participação de empresas de pequeno porte como contratantes principais, subcontratantes e fornecedores”. Para isso, o Ato estabelece um objetivo governamental de participação por parte de pequenas empresas de não menos que 23% do valor total dos contratos

primários concedidos pelo governo federal a cada ano fiscal. Igualmente importante para esta discussão é o fato de que tal Ato também estabelece um objetivo de participação de pequenas empresas “pertencentes a e controladas por mulheres” de não menos que 5% do valor de todos os contratos e subcontratos concedidos a cada ano fiscal⁷.

A SBA e o governo federal e todos os seus departamentos e agências monitoram o progresso desses objetivos todos os anos. Essas metas ou objetivos são parte de um conjunto de programas muito mais amplo administrado pela SBA e que têm como propósito de ajudar empreendimentos liderados por mulheres e outras pequenas empresas. A SBA também oferece financiamento em forma de empréstimos, garantias e subsídios para empréstimos; dá assistência técnica por meio de centros de desenvolvimento empresarial, seminários e conteúdos on-line; e supervisiona programas de compras afirmativas, incluindo reservas ou resguardos para pequenas empresas.

Em 2000, por exemplo, o Congresso Americano aprovou o Ato de Igualdade de Contratação para Mulheres (Equity in Contracting for Women Act), autorizando entidades compradoras federais a resguardar ou destinar licitações para concorrência entre pequenas empresas pertencentes a mulheres (PEPMs). Por razões constitucionais, essas reservas são limitadas a segmentos nos quais as empresas de mulheres têm pouca representatividade, tais como manufatura de hardware. Notavelmente, a implementação do Programa Federal de Assistência Contratual para PEPMs (WOSB Federal Contract Assistance Programme, em tradução livre) foi retardado até fevereiro de 2011 devido, em parte, a questões constitucionais americanas.

Esse último ponto ressalta o fato de que tanto os governos quanto as corporações operam dentro de certos limites. Para os governos, questões constitucionais e legais limitam o escopo dos programas de compras afirmativas. Nas corporações, são suas responsabilidades fiduciárias para com seus acionistas.

O PRINCÍPIO 5 DOS PRINCÍPIOS DE EMPODERAMENTO DAS MULHERES, CONHECIDOS PELA SIGLA WEPS, FAZ UMA CHAMADA À IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL, DE PRÁTICAS DA CADEIA DE FORNECEDORES E DE MARKETING QUE EMPODEREM AS MULHERES

1



**EXPANDIR AS
RELAÇÕES
PROFISSIONAIS COM
EMPREENHIMENTOS
LIDERADOS POR
MULHERES, INCLUINDO
PEQUENAS EMPRESAS
E MULHERES
EMPREENDEDORAS.**

2



**APOIAR SOLUÇÕES
SENSÍVEIS A
GÊNERO BARREIRAS
AO CRÉDITO E A
EMPRÉSTIMOS.**

3



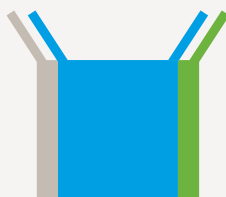
**PEDIR AOS PARCEIROS
DE NEGÓCIOS E
AOS COLEGAS
QUE RESPEITEM O
COMPROMISSO PARA
COM O AVANÇO DA
IGUALDADE E DA
INCLUSÃO.**

4



**RESPEITAR A
DIGNIDADE DAS
MULHERES EM TODOS
OS MATERIAIS DE
MARKETING E OUTROS
MATERIAIS DA
EMPRESA.**

5



**GARANTIR QUE OS
PRODUTOS, SERVIÇOS
E INSTALAÇÕES DA
EMPRESA NÃO SÃO
UTILIZADOS PARA
TRÁFICO HUMANO
E/OU EXPLORAÇÃO
LABORAL OU SEXUAL.**



COMPREENDENDO
E IDENTIFICANDO
EMPREENDIMENTOS
LIDERADOS POR MULHERES

2. COMPREENDENDO E IDENTIFICANDO EMPREENDIMENTOS LIDERADOS POR MULHERES

Para efetivamente aumentar o número de negócios liderados por mulheres que participam de cadeias de suprimento corporativo, as organizações precisam criar uma rede de fornecedores que sejam tanto pertencentes a quanto administrados por mulheres e capazes de prover produtos e serviços nas quantidades e com a qualidade requeridas. Isso inclui fornecedores em todos os níveis da cadeia de valor, o que requer, desde o início, uma compreensão profunda acerca da potencial base de fornecedores e das oportunidades de mercado, bem como um comprometimento da gestão corporativa para realizar compra sensíveis a gênero.

O processo de compreensão e busca por negócios liderados por mulheres começa ao se definir o que significa ser um “empreendimento liderado por mulheres” para os propósitos de uma compra corporativa. A definição é fundamental para compreender as capacidades do mercado, estabelecer parâmetros para poder medir o progresso, direcionar assistência técnica e, por vezes, financeira, e determinar quais empresas são elegíveis para programas de compras preferenciais (ITC, 2014).

Essa definição é importante porque:

- Os decisores e prestadores de serviço precisam saber quais grupos-alvo deveriam ser assistidos para que possam criar políticas e serviços melhores para pequenas empresas.
- Proprietários de pequenas empresas precisam saber em qual grupo-alvo se encaixam para poderem determinar as medidas de apoio às quais se qualificam.
- Pesquisadores precisam de um entendimento comum quanto a o que é uma pequena empresa para poder mensurar e comparar seu desempenho em diferentes regiões e setores e com outros países (Linarelli et al., 1998, p. 34).

I. Certificando negócios liderados por mulheres

A. Definindo “negócios liderados por mulheres”

Não há uma definição universalmente aceita quanto ao que significa ser um negócio liderado por mulheres. As corporações que fazem parte do WBENC e da WEConnect International adotam uma definição comum que desenvolveram para os membros em todos os mercados-alvo. Outras definições variam entre os sistemas de aquisição e até mesmo dentro deles próprios.

Na África do Sul, por exemplo, um estudo recente descobriu que a falta de uma definição uniforme de empresa liderada por mulheres entre os departamentos e as agências do setor público tornam difícil a avaliação da efetividade das políticas de compras afirmativas. Algumas organizações de compras definiram as empresas lideradas por mulheres como um empreendimento que seja pelo menos 50 de propriedade de mulheres negras; outras definiram que se trata de uma empresa 100 de propriedade de mulheres; e outras, ainda, não tinham definições discerníveis, apesar de supostamente monitorarem os gastos com compras feitos em empreendimentos liderados por mulheres (ITC, 2014).

No entanto, ter definições cautelosamente elaboradas e critérios de elegibilidade são importantes, especialmente porque reduzem a probabilidade de tokenismo e fraude, ambas práticas que prejudicam os objetivos de compras inclusivas e diversificadas. Tokenismo é a “prática de fazer apenas um esforço superficial ou simbólico para fazer algo em particular, especialmente ao recrutar um número pequeno de pessoas de grupos sub-representados para passar a impressão de igualdade de gênero ou racial da força de trabalho”⁸. No contexto atual, o tokenismo ocorre quando as empresas colocam mulheres em posições-chave de gestão, mas, ao mesmo tempo, não dão a elas obrigações, responsabilidades e

autoridade compatíveis com essas posições. O tokenismo também pode ocorrer quando se diz que as mulheres participam em pé de igualdade dentro da empresa, mas elas não têm voz ativa de verdade com relação a como a empresa é administrada. Na África do Sul, por exemplo, essa prática, conhecida como *fronting*, se tornou tão disseminada que o governo criou uma lei específica para proibi-la (IFC, 2014). Quando isso é feito puramente para adquirir status preferencial como uma empresa de propriedade de mulheres, essas práticas podem configurar fraude criminal ou civil.

QUADRO 8

Empresa aeroespacial se intitula enganosamente como um empreendimento liderado por mulheres

Em outubro de 2015, uma empresa aeroespacial concordou em pagar uma multa de US\$ 20 milhões ao governo dos Estados Unidos por se intitular enganosamente como uma pequena empresa de propriedade de mulheres, violando o Ato de Alegações Falsas (False Claims Act), 31 U.S.C. §§ 3729-3733. A empresa havia certificado aos contratantes do governo que era um empreendimento liderado por mulheres para ganhar vantagem competitiva na obtenção de subcontratos. Os contratantes, por sua vez, fizeram representações junto ao governo com relação à condição da empresa aeroespacial como pequena empresa de propriedade de mulheres. As agências do governo e a SBA checam essas informações para garantir que as pequenas empresas, incluindo as pertencentes a e administradas por mulheres, participem o máximo possível da cadeia de fornecimento do governo.

No entanto, tal empresa aeroespacial não se encaixava e nunca se encaixou nos requisitos de uma pequena empresa liderada por mulheres do Ato de Pequenas Empresas dos Estados Unidos (U.S. Small Business Act). Nesse caso, as mulheres não eram proprietárias da maior parte da empresa, nem havia mulher alguma que gerenciasse ou controlasse a administração da empresa e as operações comerciais diárias.

Ao chegarem ao acordo, o promotor americano do Distrito Sul de Nova York destacou: “O Ato de Pequenas Empresas serve ao propósito importante de aumentar a participação legítima de empresas lideradas por mulheres, e quando os empresários se envolvem em fraudes que comprometem esse propósito, eles precisam ser responsabilizados.”

Fonte: <https://www.justice.gov/usao-sdny/pr/manhattan-us-attorney-files-and-settles-civil-fraud-lawsuit-against-ufc-aerospace-and>

8 Online Oxford English Dictionary, <https://en.oxforddictionaries.com/definition/tokenism>

Para evitar essas potenciais armadilhas, a definição e os critérios de elegibilidade de empreendimentos liderados por mulheres deveriam conter os seguintes elementos:

1. Propriedade

Para ser qualificada como um empreendimento liderado por mulheres, uma empresa precisa ser de propriedade total, ou ao menos mais de 50%, de uma ou mais mulheres. Na teoria, essa parece ser uma proposição relativamente clara, mas, na prática, não é. As estruturas de propriedade e as participações societárias podem variar consideravelmente de empresa para empresa, e de país para país. Além disso, os históricos de propriedade nem sempre contam toda a história. As participações societárias podem estar sujeitas a condições, acordos executórios, voting trusts, acordos entre acionistas, e outros acordos que podem ocasionar ou potencialmente ocasionar a transferência dos direitos de propriedade para outros indivíduos ou instituições, ou restringir ou diluir os direitos de propriedade das acionistas majoritárias.

Os exemplos a seguir ilustram os tipos de acordos que complicariam os direitos de propriedade:

- Um acordo de funcionamento permite que a empresa seja extinta no caso de qualquer uma destas quatro condições: (1) venda de todos os bens da empresa; (2) acordo unânime entre os sócios; (3) registro de um decreto de dissolução judicial; e (4) pela decisão de um dos sócios homens. Dessa forma, apenas um sócio homem tem o poder unilateral de extinguir a empresa. O fato de que ele pode fazê-lo sem o consentimento da proprietária é uma restrição aos direitos de propriedade das mulheres (SBA, 2010, p. 18).
- O estatuto prevê que se a sócia majoritária quiser vender suas ações da sociedade, ela precisa encontrar um comprador para o sócio minoritário e o sócio minoritário precisa aprovar o comprador. Isso impõe uma condição sobre a propriedade da empresa (SBA, 2010, p. 19).
- Um acordo de transferência de propriedade determina que a sócia que detém 51% da empresa precisa ceder o direito de primeira recusa a um homem se decidir vender suas ações. O acordo também requer que o valor da venda ao homem não exceda o montante pago por ela inicialmente. Isso não é

QUADRO 9

Indo além: O potencial impacto dos acordos de ações restritas e de opções de ações nos direitos de propriedade

Os interesses de propriedade não são estáticos. Podem mudar com o tempo, tanto em termos de quantidade quanto de qualidade. Considere, por exemplo, uma startup de tecnologia fundada por duas mulheres. Quando a empresa é constituída, geralmente as ações são divididas entre as mulheres com base em suas respectivas contribuições de capital e/ou nos serviços prestados à empresa. Nesse ponto, as mulheres detêm incondicionalmente 100% das ações da empresa. Como a maioria das startups, o empreendimento vai, eventualmente, chegar a um ponto em que precisará de mais verba para crescer. A empresa pode obter esses recursos ou por meio de um financiamento de dívida (como um empréstimo) ou de um financiamento em capital (como por meio de investidores externos).

Se a empresa opta pela segunda opção, a natureza dos interesses de propriedade das fundadoras pode mudar. Investidores de capital empreendedor ou investidores-anjo, por exemplo, frequentemente insistem em um acordo de ações restritas para protegerem seus investimentos. Ações restritas geralmente são ações comuns sujeitas a recompra ou confisco na ocorrência de certas condições contratuais. Na maioria das vezes, a aquisição de ações está condicionada ao emprego contínuo dos fundadores na empresa, mas esse nem sempre é o caso. No momento em que as mulheres concordam com os acordos de ações restritivas, seus interesses na empresa deixam de ser incondicionais, e elas não podem mais exercer as atribuições costumeiras da propriedade.

propriedade incondicional; na verdade, seus direitos são condicionais e dificultados (SBA, 2010, p. 19).

- Um acordo de investimento confere a um sócio minoritário opções de ações ou o direito de converter suas ações ou títulos preferenciais em ações comuns (com direito de voto). Os sócios minoritários podem potencialmente diluir a participação da sócia majoritária ao exercer opções sobre ações ou converter suas ações ou títulos preferenciais em ações comuns (por exemplo, com direito de voto).

Acordos como os descritos acima têm o potencial de prejudicar programas de compras corporativas criados para empoderar as mulheres e apoiar empreendimentos liderados por elas. Por essa razão, cabe às corporações olhar além da propriedade pro forma de uma empresa para garantir que as mulheres detêm a propriedade real, substancial e contínua do negócio. Idealmente, sua propriedade deveria ser tanto incondicional quanto direta.

2. Controle

A propriedade incondicional por si só não é suficiente para evitar o tokenismo. As mulheres também precisam exercer o controle tanto da tomada de decisões de longo prazo quanto da gestão diária e da administração das operações da empresa. Tipicamente, uma mulher deveria ocupar a posição executiva mais alta da empresa e deveria ter a experiência gerencial necessária para administrar o empreendimento. Cada tipo de propriedade ou estrutura empresarial (por exemplo: empresa individual, sociedade, sociedade limitada, corporação) apresentará questões únicas relacionadas ao controle.

É importante ressaltar que o estatuto social, acordos de operação, normas e afins podem limitar o controle real ou a independência das mulheres que supostamente gerenciam e administram empresas. Se, por exemplo, a presidente e gestora de uma sociedade limitada não pode comprar suprimentos, emprestar dinheiro, assinar contratos, contratar e demitir funcionários, ou tomar outras decisões gerenciais sem o consentimento de outros membros (homens), então ela não detém o controle efetivo da empresa. Quanto à propriedade, as corporações precisam analisar além dos títulos pro forma para determinar se as mulheres de fato exercem controle sobre as decisões gerenciais e as operações comerciais diárias da empresa..

3. Independência

Frequentemente, a qualificação ou não de um negócio como um empreendimento liderado por mulheres dependerá unicamente das questões de propriedade e/ou controle.

Por exemplo, para se qualificar como uma pequena empresa de propriedade de mulheres para o Ato de Pequenas Empresas dos Estados Unidos (US Small Business Act), um empreendimento que se encaixe nos padrões determinados de tamanho precisa que pelo menos 51% sejam de propriedade incondicional e direta e liderado por uma ou mais mulheres.

O WBENC e a WEConnect International usam critérios de elegibilidade similares para definir se um negócio se qualifica como um “Women Business Enterprise” “Empresa Comercial de Mulheres” (WBE). Contudo, o WBENC e a WEConnect International também requerem que a empresa seja independente.

Uma empresa independente é aquela em que:

- a) A expertise da proprietária ou das proprietárias deve ser indispensável para o sucesso potencial do negócio; e
- b) A proprietária ou as proprietárias tem(têm) a habilidade de trabalhar em sua área de especialidade sem depender substancialmente de verbas e recursos (como equipamentos, automóveis, instalações etc.) de homens ou empreendimentos não liderados por mulheres.

Desse modo, por exemplo, um empreendimento liderado por mulheres não seria considerado independente se não pudesse operar sem as licenças, permissões e/ou seguros de outra empresa. Quando uma empresa liderada por mulheres tem relações próximas demais ou depende de um empreendimento não liderado por mulheres, há um risco substancial de que, mais tarde, esse segundo tenha o poder de controle sobre o primeiro. Isso também poderia prejudicar os esforços da corporação em promover a diversidade de fornecedores e o empoderamento das mulheres..

B. A importância da certificação

A certificação é o processo através do qual a elegibilidade de uma empresa como um empreendimento liderado por mulheres é determinada. Um processo efetivo de certificação é importante tanto para as corporações quanto para as empresas lideradas por mulheres. A certificação provê às corporações uma maneira fácil e eficiente de avaliar se uma empresa que alega ser um negócio de propriedade de mulheres o é de fato.

Para empreendimentos liderados por mulheres, a certificação maximiza as oportunidades de mercado perante as corporações, as agências do setor público, e outros empreendimentos liderados por mulheres certificados (Vazquez & Sherman, 2013).

A certificação também beneficia consumidores socialmente conscientes que estão procurando por produtos e serviços de empresas cujos valores estejam alinhados com os seus. Isso inclui negócios que foram certificados como empreendimentos liderados por mulheres e corporações que compram seus produtos (vide “Reputação e *branding*”, no capítulo 1, p. 28).

C. Alavancando certificações já existentes e mecanismos de certificação

Existem várias opções de certificação: autocertificação, certificação por terceiros, certificação governamental, ou certificação por recursos internos. Dessas, a autocertificação é a opção mais simples e menos custosa, mas apresenta uma série de desvantagens. A autocertificação depende de empresas individuais para determinar se preenchem ou não cada um dos critérios de elegibilidade. A eficácia desse processo é baseada na habilidade de empresas individuais de compreender o que propriedade incondicional significa, o que controle significa, e quais os tipos de acordo que podem ser desclassificatórios. Também depende da habilidade de cada empresa de conduzir uma autoanálise crítica e honesta.

Nos Estados Unidos, o sistema federal de compras depende amplamente da autocertificação. Pequenas empresas, em especial, precisam completar um relatório anual e certificações com relação ao tamanho da empresa e se ela se qualifica como um empreendimento liderado por mulheres ou outra categoria de pequenas empresas (como empreendimentos de

veteranos ou inválidos). Além disso, cada vez que uma pequena empresa atende a uma solicitação por produtos ou serviços, precisa ou verificar se seus relatórios e suas certificações estão atualizados, ou atualizá-los adequadamente.

No entanto, apesar de o governo federal depender largamente da autocertificação, existem mecanismos para controlar possíveis abusos. Por exemplo, no Programa de Pequenas Empresas de Mulheres (Women Owned Small Business – WOSB), os agentes contratantes têm permissão para restringir a concorrência a determinados contratos a negócios pertencentes a e administrados por mulheres. Empreendimentos liderados por mulheres que participam do Programa podem se autocertificar, desde que enviem documentação comprobatória a um repositório central on-line. Essa documentação está sujeita à avaliação da SBA, e à revisão dos agentes contratantes antes da concessão dos contratos. Um comentarista descreveu esse processo como “confie, mas verifique”.⁹

Notavelmente, em 2015, o Congresso extinguiu a opção de autocertificação do Programa WOSB, embora isso ainda não tenha sido implementado. A exclusão da opção de autocertificação pode ter sido uma resposta a um relatório recente do governo no qual agentes contratantes reclamaram que o processo de autocertificação da WOSB era excessivamente “penoso ou complexo” em relação a outros programas de pequenas empresas com resguardas (Government Accountability Office, 2014). Da maneira que foi emendada, a lei agora requer certificação “por uma agência federal, ou uma instituição nacional de certificação aprovada pela Administração”¹⁰. Se o passado serve de indicativo, nem a SBA e nem nenhuma outra agência federal se sujeitará a comprometer os recursos necessários para criar e implementar seu próprio processo de certificação.

9 Também existem procedimentos que permitem que uma empresa questione a elegibilidade de outra empresa WOSB durante um processo de licitação. Além disso, o governo federal americano tem outros meios de encorajar o cumprimento das regras. Em especial, pode impor penas administrativas, civis e/ou criminais a firmas que se certifiquem falsa ou fraudulentamente como empreendimentos liderados por mulheres. Essas soluções, é claro, não estão disponíveis para as corporações ou para os cidadãos.

10 Pub.L. No. 113-291, 2015 National Defense Authorization Act, Sec. 825.

QUADRO 10

Conectando compradores corporativos e negócios liderados por mulheres em mais de cem países

Internacionalmente, a WEConnect International tem estado na vanguarda das ações para ajudar as empresas lideradas por mulheres a ingressar e ter sucesso nas cadeias globais de valor. Para chegar lá, a WEConnect International identifica, instrui, registra, e certifica empreendimentos liderados por mulheres e, então, os coloca em contato com compradores corporativos de multinacionais. A WEConnect resume seu trabalho da seguinte forma:

Educar. Nós educamos as proprietárias de empresas quanto a como ingressar em novos mercados e fazer seus negócios crescerem.

Treinar. Treinamos as corporações quanto a como comprar de empreendimentos liderados por mulheres e treinamos as proprietárias de empresas quanto a como vender para corporações.

Avaliar. Identificamos empreendimentos liderados por mulheres, avaliamos sua preparação para ingressar em novos mercados, e emitimos uma certificação de Women's Business Enterprise (Empreendimento Comercial de Mulheres WBE) que quer fazer negócios com corporações comprometidas com a diversidade e a inclusão no fornecimento global.

Conectar. Derrubamos as barreiras que impedem que as proprietárias de empresas de se conectem umas com as outras e com novas oportunidades de mercado, incluindo conexões com compradores corporativos locais e de multinacionais¹¹.

Atualmente, a WEConnect International instrui e certifica empreendimentos liderados por mulheres em 21 países e oferece apoio geral a mulheres empreendedoras em mais de cem países. Novos mercados-alvo em países em desenvolvimento estão sempre sendo analisados com base na atividade de compras das empresas, na preparação da proprietária do empreendimento, no apoio governamental e na verba disponível. Desde sua fundação, em 2009, mais de 6 mil empreendimentos liderados por mulheres certificados e autorregistrados e mais de 75 corporações com poder de compra anual total de mais de US\$ 1 trilhão se juntaram à rede profissional da WEConnect International.

Os membros usam a organização como uma rede profissional homóloga para compartilhar as melhores práticas e lições globais aprendidas com relação à diversidade de fornecedores e às compras inclusivas. Sua plataforma digital única, global e multilíngue eNetwork conecta fornecedoras a organizações com base em suas necessidades, coleta dados importantes, provê acesso fácil a treinamento on-line, e monitora as certificações e o uso do logo "Women Owned" para fomentar a consciência dos consumidores. Com milhares de empresas na eNetwork, o objetivo é maximizar seu impacto expandindo esse modelo de mercado sustentável e investindo na capacidade de colaboração de vários parceiros e investidores locais e globais.

As corporações que reafirmaram por escrito seu compromisso de comprar mais de empreendimentos liderados por mulheres ao se juntar à WEConnect International como um membro local ou global representam todos os setores mais importantes da indústria, e a maioria dos produtos e serviços oferecidos em mais de cem países. Essa lista crescente de líderes da indústria inclui: Accenture, Act 1, Adient, AIG, American Express, Anthem, Apple, AvisBudget Group, Barclays, Biogen, BMW, BNY Mellon, Boeing Company, Bristol-Myers Squibb, Cargill, Chevron, Citi, Coca-Cola Company, Cox Automotive, Cummins, Inc., Dell, Delta, Disney, Dun & Bradstreet, ECOLAB, EDF Energy, Enterprise Rent a Car, Estee Lauder, ExxonMobil Corporation, EY, Ford, Garanti Bank, Goldman-Sachs, Google, GSK, Hilton, IBM Corporation, Inter-American Development Bank, Ingersoll Rand, Intel, Interpublic Group, ISS, Johnson & Johnson, Johnson Controls, JP Morgan, Knoll, KPMG, Marriott International, MasterCard, Merck, MetLife, Microsoft, Monsanto, Morgan Stanley, Nokia, P&G, Pacific Gas and Electric, PepsiCo, Pfizer, Inc., Roche, Royal Bank of Scotland, SAP, Sodexo, Superior SDI Limited, TD Bank, TransCanada, Turkish Economy Bank, UPS, Verizon, Wal-Mart Stores, Inc., Wells Fargo, Westpac and Wyndham. UPS, Verizon, Wal-Mart Stores, Inc., Wells Fargo, Westpac and Wyndham.

Fonte: WEConnect International (2015); <https://weconnectinternational.org/en/>

¹¹ <https://weconnectinternational.org/en/about-us/who-we-are>

Certificações por terceiros podem oferecer uma alternativa eficiente e, em muitos aspectos, superior tanto à autocertificação quanto às certificações por recursos internos. Organizações como o WBENC e a WEConnect International (vide Quadro 10 abaixo) certificam empresas pertencentes, controladas e administradas por mulheres há anos. Como consequência, elas já têm a experiência, a expertise e os procedimentos necessários para avaliar e certificar empreendimentos comerciais de propriedade de mulheres. Talvez mais importante, tais organizações compilaram bancos de dados de empreendimentos liderados por mulheres e certificados que as corporações podem utilizar para criar cadeias globais de fornecimento mais diversificadas e inclusivas.

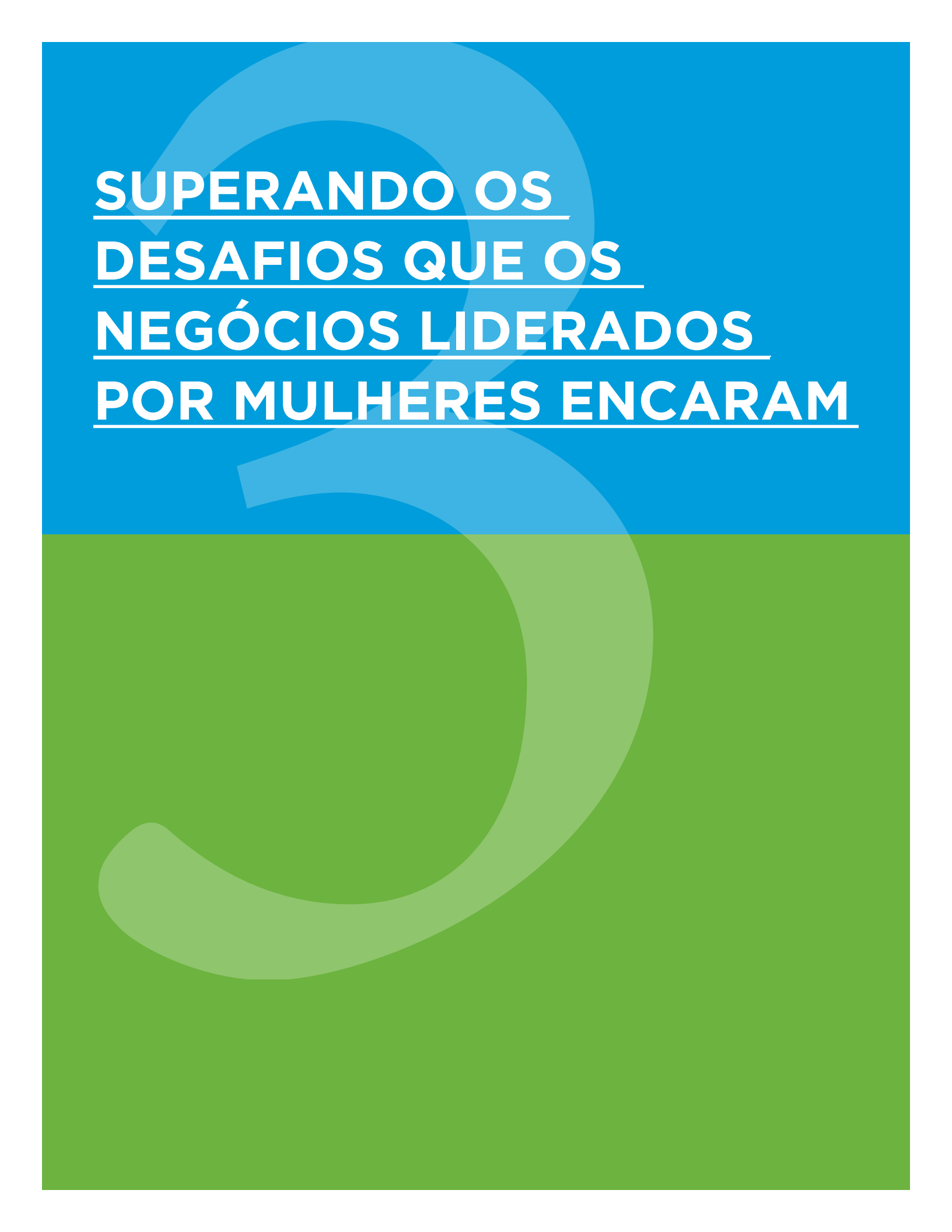
II. Conectando-se a negócios liderados por mulheres

Para entender melhor as capacidades das fornecedoras mulheres em novos mercados e identificar oportunidades potenciais de engajamento nesses mercados, muitas corporações se baseiam em associações e redes comerciais já estabelecidas cujo foco é conectar diversos fornecedores com compradores corporativos. Essas associações comerciais proveem uma plataforma importante para as corporações trocarem informações importantes (como as listadas abaixo) sobre diversos fornecedores com os quais já trabalharam:

- Quem são os maiores fornecedores de determinada corporação?
- Há quanto tempo determinado fornecedor trabalha para certa corporação ou na indústria em geral?
- Qual o tamanho da empresa fornecedora?
- Quantos contratos determinada corporação já fechou com certo fornecedor?
- Qual o tamanho desses contratos?

Associações comerciais que proporcionam oportunidades para entender e se conectar com empreendimentos liderados por mulheres ou outras empresas subutilizadas incluem:

- Conselho de Desenvolvimento de Fornecedores Minoritários e Aborígenes Canadenses (Canadian Aboriginal and Minority Supplier Development Council - CAMSC)
- Conselho de Desenvolvimento de Fornecedores Minoritários da China (Minority Supplier Development Council China – MSD-China)
- Conselho de Desenvolvimento de Fornecedores Minoritários do Reino Unido (Minority Supplier Development Council UK – MSDUK)
- Câmara de Comércio Nacional de Gays e Lésbicas (National Gay and Lesbian Chamber of Commerce – NGLCC)
- Conselho de Desenvolvimento de Fornecedores da África do Sul (South Africa Supplier Development Council – SASDC)
- Supply Nation in Australia
- Rede de Líderes de Negócios dos Estados Unidos (U.S. Business Leadership Network – USBLN)
- Câmara de comércio Pan-Asiática e Americana dos Estados Unidos (U.S. Pan-Asian American Chamber of Commerce – USPAACC)
- Administração dos Estados Unidos de Pequenos Negócios (U.S. Small Business Administration – SBA)
- WEConnect International
- Conselho Nacional de Negócios de Mulheres (Women’s Business Enterprise National Council – WBENC)



SUPERANDO OS
DESAFIOS QUE OS
NEGÓCIOS LIDERADOS
POR MULHERES ENCARAM

3. SUPERANDO OS DESAFIOS QUE OS NEGÓCIOS LIDERADOS POR MULHERES ENCARAM

Para pequenas empresas, tornar-se um fornecedor corporativo é um catalisador para o crescimento, pois proporciona às empresas uma receita maior e estabilidade financeira, abre portas para clientes maiores, e confere credibilidade instantânea (Foggin, 2009). Hoje em dia, contudo, penetrar na cadeia de fornecimento corporativo pode ser difícil, como evidenciado pelo número relativamente pequeno de empresas que conseguem fazê-lo. Isso é particularmente verdadeiro para empresas de propriedade de mulheres.

Proprietárias de empresas que estão buscando ingressar na cadeia de fornecimento corporativo encaram uma série de desafios significativos, desde simplesmente saber onde encontrar oportunidades de venda até atender aos requisitos técnicos e financeiros das corporações. Esta seção apresenta alguns desafios comumente apontados que as proprietárias de empresas enfrentam e técnicas para remediá-los.

Os desafios citados abaixo não são necessariamente exclusivos de empresas lideradas por mulheres. Muitos também afetam outras pequenas empresas, independentemente de seus donos. Consequentemente,

renovações que diminuem esses desafios podem ter efeitos colaterais benéficos para outras pequenas empresas.

É importante salientar, contudo, que empreendimentos liderados por mulheres são desproporcionalmente impactados por esses desafios. As empresas lideradas por mulheres já começam em uma posição menos vantajosa do que suas contrapartes masculinas em termos de acesso a capital financeiro, humano e social. Elas também precisam enfrentar obstáculos adicionais além daqueles encarados pelos homens por conta de desigualdades sociais, econômicas, culturais e/ou legais persistentes.

Compras estratégicas
A. Aumentar o acesso a informação e a redes sociais
B. Otimizar o processo de cadastro
C. Otimizar o processo de contratação
D. Limitar o tamanho dos contratos
E. Estabelecer critérios adequados de seleção
F. Fornecer <i>feedback</i>
G. Pagar sem atraso

I. Compras estratégicas

Nas últimas décadas, as corporações criaram estruturas globais de rede de suprimento complexas e plenamente integradas, nas quais as empresas de mulheres e outras pequenas empresas têm dificuldade de ingressar. Uma série de fatores contribuiu para o crescimento dessas redes globais de fornecimento, incluindo a revolução da tecnologia da informação e da comunicação (TIC) na metade dos anos 1980, que permitiu que as organizações coordenassem tarefas complexas a distância e com um custo relativamente baixo, e a proliferação de padrões internacionais, que permitiram que as empresas exportassem a produção de peças e componentes para localidades de custos mais baixos (Park, Nayyar & Low, 2013).

Ao mesmo tempo, as corporações ficaram maiores e mais globais, especialmente por meio de fusões e aquisições. Como parte desse processo de consolidação, as corporações se aproveitaram de sua escala global ao combinar e padronizar operações para aumentar a eficiência, ao mesmo tempo em que adquiriam produtos e serviços globalmente e em grande volume. Simultaneamente, reduziram o número de fornecedores para apenas alguns poucos selecionados que têm bons históricos e podem fornecer produtos e serviços em grandes quantidades e a preços baixos. Essas mudanças prejudicaram pequenas e médias empresas (Center for an Urban Future, 2010).

O desafio para as corporações é sempre ter acesso aos melhores fornecedores, o que frequentemente inclui pequenas empresas focadas no crescimento que entregam inovações muito necessárias. Repensar o modelo de cadeia de suprimento atual para que seja mais inclusivo também é uma importante estratégia de redução de riscos para diminuir a dependência de um único fornecedor principal. Ao encorajar empreendimentos liderados por mulheres e outras pequenas empresas a concorrerem por seus negócios, as corporações ganham acesso a um leque mais amplo de opções de fornecedores. Reformular as políticas e práticas de compras corporativas para que sejam mais inclusivas é um bom começo.

Em um primeiro momento, é importante notar que existe um consenso universal entre as corporações e os empreendimentos liderados por mulheres que foram consultados durante a preparação deste Guia, de que as corporações não deveriam diminuir seus

padrões para acomodar os negócios de propriedade de mulheres. Em vez disso, a ênfase deveria ser em remover barreiras e desenvolver a capacidade dessas fornecedoras de competir com outras empresas.

A. Aumentar o acesso a informação e a redes sociais

Para os fornecedores, criar um relacionamento com clientes em potencial é crucial. Isso os ajuda a entender as necessidades do cliente e lhes fornece uma oportunidade de divulgar seus produtos e serviços. Em estudos recentes sobre cadeias de suprimento corporativo, pequenas empresas citaram a falta de informação sobre as corporações como um dos maiores impedimentos a se tornarem um fornecedor (Foggini, 2010 & 2011). Os processos de compra corporativa são frequentemente obscuros e muitos pequenos empresários não sabem por onde começar ou quem contatar. Um executivo de compras de IBM afirmou: “Pode ser um desafio encontrar o departamento correto, a pessoa certa para quem ligar, e entender o que uma grande organização como a IBM compra regularmente” (Foggini, 2010, p. 14).

A perspectiva de ter que criar relacionamentos com compradores corporativos é ainda mais assustadora para empresárias mulheres. As mulheres não costumam ter acesso às redes profissionais formais através das quais poderiam obter informações sobre potenciais clientes corporativos ou ser apresentadas à pessoa certa na empresa. De fato, o NWBC, (2015) recentemente reportou que o impedimento número um que as proprietárias de empresas encaram era a falta de contato com tomadores de decisão, seguida de perto pela falta de relacionamentos com os compradores. Segundo o relatório, “as mulheres sentiram que entrar em contato com um indivíduo que poderia realmente elaborar um contrato e contratá-las foi o maior impedimento e uma barreira que ainda precisa ser removida” (NWBC, 2015, p. ii).

As empresárias relataram que a falta de notificações sobre oportunidades de contratação também era um obstáculo. Em alguns casos, isso é uma consequência direta da falta de relacionamentos fortes com compradores corporativos, que são responsáveis pelas compras de produtos e serviços e por tomarem as decisões de compras. Para as proprietárias de empresas que participam de algum programa de diversidade e inclusão de fornecedores, o gestor de tal programa

costuma ser quem alerta os fornecedores acerca das próximas oportunidades. Isso funciona desde que haja cooperação e coordenação conjuntas entre o gestor do programa de diversidade e inclusão de fornecedores e os compradores corporativos. Se, no entanto, a cooperação e a coordenação deixam de funcionar, então a probabilidade de as empresárias ficarem sabendo de futuras oportunidades de contratação diminui (NWBC, 2015). Isso, é claro, ressalta a importância de empoderar os e as gerentes de programas de diversidade e inclusão de fornecedores a trabalharem próximos aos compradores e a outros setores da empresa.

Notavelmente, a falta de informação sobre processos de licitação e oportunidades não se resume ao setor privado. Uma relação comum entre micro, pequenas e médias empresas que fazem negócios com o governo é o fato de não serem informados e não saberem onde procurar por oportunidades de licitação pública (ITC, 2014).

Algumas técnicas para tornar o processo de licitação mais acessível aos fornecedores incluem:

Realizar ou participar de conferências de fornecedores (como as conferências do WBENC, da WEConnect International, ou do Centro Internacional de Comércio e fóruns de vendedores) para educar pequenas empresas com relação ao processo de compras corporativo e colocá-las em contato com compradores.

Divulgar políticas de compra, procedimentos e meios de contato no site da corporação.

Estabelecer um único portal virtual, ou centro eletrônico, no qual as licitações corporativas são publicadas.¹²

B. Otimizar o processo de cadastro

Para se tornar um fornecedor corporativo, pequenas empresas precisam, primeiro, encarar um processo de cadastro longo e penoso, que costuma envolver o preenchimento de um questionário enorme e o envio de pilhas de documentação sobre suas empresas. As corporações acreditam que essas informações são essenciais porque permitem que elas avaliem a qualidade do produto, bem como as capacidades e a

confiabilidade dos próprios fornecedores. As pequenas empresas, por outro lado, acham esse processo demorado e desafiador.

Para julgar potenciais fornecedores, as corporações os avaliam segundo um grande número de critérios, que podem incluir os seguintes:

- Capacidades do fornecedor, desempenho anterior, gestão, e expertise.
- Padrões de qualidade.
- Prazos de entrega.
- Capacidades tecnológicas e infraestrutura.
- Estabilidade financeira e situação fiscal.
- Exigências de seguro.
- Região(ões) de operação (escala).
- Procedimentos de segurança de TI.
- Busca pela sustentabilidade.

O processo de cadastro pode dissuadir muitas empresas pertencentes a mulheres e outras pequenas empresas de se candidatarem, especialmente quando cada corporação tem seu próprio processo de cadastro e não há garantias de que resultará em contratos. Preencher o cadastro com sucesso apenas significa que um fornecedor está elegível para concorrer em futuras oportunidades de licitação.

Pequenas empresas têm tempo e recursos limitados, o que significa que tudo que for gasto no preenchimento de cadastros não poderá ser aplicado em outro lugar. Isso é particularmente verdadeiro para empreendimentos liderados por mulheres, que tendem a ser menores que as empresas administradas por homens, ter menos experiência empresarial, e ter menos tempo devido às responsabilidades para com a família e os filhos. Consequentemente, quando mais penoso é o processo de cadastro, menos provável é a candidatura de proprietárias de empresas.

Várias empresas grandes têm tentado remediar esse problema ao criar um único cadastro on-line padronizado chamado Supplier Connection, que permite que as pequenas empresas se coloquem à disposição de múltiplas empresas americanas ao mesmo tempo¹³. Dentre essas empresas estão Citi, Dell, Facebook, IBM, Kellogg's, Office Depot, Pfizer, Siemens, UPS, entre outras.

¹² A adequação e a efetividade das soluções virtuais dependem do nível de penetração eletrônica em um determinado país. Centro Internacional de Comércio (2014). Empoderando Mulheres por Meio de Compras Públicas. Genebra..

Há outras atitudes que as corporações podem tomar para otimizar o processo de cadastro criando um sistema de registros único e consolidado, como o Supplier Connection. Em primeiro lugar, as corporações deveriam padronizar o máximo possível o tipo de informações requeridas pelos departamentos da empresa para que os fornecedores só precisem inserir a informação uma única vez em um banco de dados centralizado.

As corporações também deveriam rever os requisitos de qualificação técnica e financeira dos fornecedores para garantir que façam sentido. Pequenas empresas costumam reclamar que as agências de compras definem critérios de qualificação técnica altos demais e/ou estabelecem requisitos financeiros que são muito onerosos. É claro as organizações têm a obrigação de garantir que os fornecedores têm as capacidades técnicas e financeiras necessárias para cumprir os contratos, mas é preciso ter cuidado para assegurar que os requerimentos de qualificação são adequadamente adaptados às circunstâncias. Uma abordagem “tamanho único” excluirá desnecessariamente muitos empreendimentos liderados por mulheres.

Isso é particularmente verdadeiro para requisitos financeiros – muitas empresas lideradas por mulheres frequentemente não sabem como preencher esses requisitos, nem têm os recursos financeiros necessários (NWBC, 2015). Por exemplo, no contexto das licitações públicas, uma série de proprietárias de empresas africanas e organizações consultadas pelo ITC (2014) comentaram repetidamente que os requerimentos de contas financeiras auditadas são um grande obstáculo para se fazer negócios com o governo. Muitas mulheres empreendedoras, especialmente em economias em desenvolvimento, simplesmente não têm instrução financeira para manter registros, nem podem pagar para ter suas contas auditadas todos os anos. Outros requisitos financeiros, tais como garantias de execução, garantias de proposta, e até mesmo taxas para documentos licitatórios também estão além do alcance de algumas empresas lideradas por mulheres. Como todos os critérios de qualificação, os requisitos financeiros precisam ser revistos e adequadamente adaptados ao tamanho, ao escopo e à complexidade da licitação.

13 <https://www.supplier-connection.net/SupplierConnection/index.html>; veja também, <https://www.sba.gov/blogs/how-move-and-become-part-supply-chain-larger-companies>.

C. Otimizar o processo de contratação

Empreendimentos liderados por mulheres que conseguem concluir com êxito o processo de cadastro para se tornarem fornecedores corporativos não têm garantia de negócios. O cadastro significa simplesmente que eles são elegíveis para concorrer a futuras oportunidades de contratos. Para muitas empresas administradas por mulheres, o processo de contratação corporativo pode ser tão assustador quanto o processo de cadastro, se não mais. De fato, mais da metade das 836 empresárias questionadas pelo NWBC em 2015 indicaram que o processo de contratação corporativo era complexo demais e extremamente burocrático.

Por conta disso, as corporações deveriam se esforçar ao máximo para simplificar, clarificar e padronizar o processo e a documentação de contratação. Como Lineralli et al. (2008) explicaram:

A padronização tem o poder de diminuir os custos de transação de uma contratação. A padronização também tende a criar uma rede profissional favorável externamente. À medida que a frequência de uso cresce, os tribunais e as partes ficam mais familiarizados com os termos e as condições-padrão, e a segurança aumenta. Termos padronizados também resolvem alguns problemas de informações assimétricas. As cláusulas ficam conhecidas no meio e as partes ficam em uma melhor situação para conhecer os riscos e benefícios associados a essas cláusulas.

D. Limitar os tamanhos dos contratos

À medida que foram ficando maiores e amplamente mais globais, as corporações reduziram o número de fornecedores a alguns poucos que podem fornecer produtos e serviços em grandes quantidades e por preços baixos. Isso colocou os empreendimentos liderados por mulheres em clara desvantagem. A prática de amontoar várias solicitações em um único e longo contrato pode efetivamente inviabilizar que muitas empresas lideradas por mulheres concorram ao trabalho por não terem o escopo ou o tamanho de outras empresas.

Hadary (2010) reporta que grandes contratantes incluem empreendimentos liderados por mulheres como subcontratantes em suas propostas para satisfazer aos requerimentos de diversidade das corporações, mas, depois de vencerem a licitação, as organizações não lhes repassam nenhum trabalho. Ela sugere que a mesma técnica de “propaganda enganosa” também é usada pelas corporações em licitações governamentais. Certamente, há benefícios em agrupar várias solicitações em um único contrato ou comprar um grande volume de um grupo seletivo de fornecedores,

mas também há custos. As organizações que seguem esse modelo estão mais sujeitas a rupturas na cadeia de suprimento e perdem os muitos outros benefícios potenciais associados à diversidade e à inclusão de fornecedores. Para muitos empreendimentos de mulheres e outras pequenas empresas, contratos pequenos servem como porta de entrada à cadeia de fornecimento corporativo. Sempre que for viável, as corporações deveriam buscar por oportunidades de dissociar suas solicitações ou limitar o tamanho de seus contratos, especialmente em nível local.

QUADRO 11

Whirlpool Latin America: Identificando oportunidades úteis” para microempresas

Desde 2002, a Whirlpool Latin America tem trabalhado, por meio de seu instituto de responsabilidade social (Consulado da Mulher), para empoderar as mulheres empreendedoras que moram em comunidades pobres ao redor de suas unidades de produção e administrativas. Isso foi feito, primeiramente, através de programas de capacitação e do investimento de capital.

Em 2007, a Whirlpool decidiu incluir essas mulheres em sua lista de fornecedores. Desde então, as mulheres cuidam das lanchonetes em todas as unidades da Whirlpool com o auxílio do instituto. A empresa também incentivou seus departamentos administrativos a comprarem comida para *coffee breaks*, almoços, e eventos dessas mulheres fornecedoras.

Essa iniciativa inovadora gerou resultados positivos tanto para a empresa quanto para as fornecedoras:

- Até hoje, aproximadamente 110 mulheres já se beneficiaram do programa.
- Em 2016, mais de dez microempresas lideradas por mulheres forneceram produtos e serviços à Whirlpool.
- Só as lanchonetes geraram uma receita bruta de R\$ 1 milhão entre janeiro e outubro de 2016.
- Duas outras empresas decidiram incluir essas mulheres em suas cadeias de fornecimento, uma da indústria de seguros, e outra da área médica.

E. Estabelecer critérios adequados de seleção

Todos os anos, as corporações gastam trilhões de dólares em produtos em todo o mundo, desde matérias-primas até produtos acabados e serviços. Os métodos que elas usam para adquirir tais produtos e serviços variam dependendo das necessidades, dos objetivos, e das políticas particulares de cada empresa. A abordagem de um varejista multinacional para comprar produtos para seu catálogo de verão será diferente da abordagem de um fabricante ao comprar equipamentos. Geralmente, contudo, grandes organizações tendem a fazer concorrências nas quais o selecionado

costuma ser o proponente que apresentou a proposta tecnicamente aceitável de menor preço.

No geral, empreendimentos liderados não conseguem competir com êxito contra outras empresas quando o preço é o fator predominante nos critérios de seleção. De fato, uma avaliação recente do acesso de PME aos mercados de licitações públicas na União Europeia constatou que o problema mais frequente enfrentado por PMEs – que incluem a maioria dos empreendimentos liderados por mulheres – era a ênfase demasiada das entidades compradoras no preço (DG Enterprise, 2007).

Ao enfatizar o preço em vez do custo-benefício, as entidades compradoras não apenas ignoram os custos do ciclo de vida associados às compras, mas também deixam passar muitas soluções inovadoras oferecidas por pequenos empreendimentos. Do mesmo modo, a pesquisa sugere que as entidades compradoras que gostariam de nivelar o mercado para pequenas empresas, incluindo aquelas pertencentes a mulheres, deveriam considerar fechar contratos com as firmas cujas ofertas representam o melhor valor no geral, em vez de meramente o preço mais baixo. As determinações de melhor valor (também conhecidas como determinações “economicamente mais vantajosas”) também devem levar em consideração fatores não relacionados a preço, como mérito técnico, qualidade, economia, e serviço de pós-vendas (ITC, 2014).

F. Fornecer *feedback*

A importância de fornecer *feedback* aos proponentes que não foram selecionados após uma concorrência não pode ser subestimada. O *feedback* pós-seleção provê aos fornecedores informações sobre os pontos fortes e fracos de suas propostas para que eles se preparem melhor para concorrer a oportunidades futuras. Em suma, o *feedback* é uma ferramenta importante para o desenvolvimento do fornecedor.

Dentro do mercado governamental, o *feedback* é visto como um componente essencial no processo de compras e é considerado uma boa prática internacionalmente. Cada vez mais países estão exigindo que as agências de compras forneçam aos proponentes rejeitados uma oportunidade de *feedback*. O recentemente revisado Acordo sobre Compras Governamentais da Organização Mundial do Comércio (World Trade Organization Government Procurement Agreement – WTO GPA) também obriga as entidades compradoras a fornecer aos proponentes rejeitados, caso solicitado, uma explicação dos motivos pelos quais sua proposta não foi selecionada, e as relativas vantagens da proposta eleita.¹⁴

G. Pagar sem atraso

Em uma pesquisa feita com pequenas empresas na cidade de Nova York, quase metade dos entrevistados respondeu que o maior desafio que encontravam com clientes corporativos era a demora no pagamento de

faturas (Foggin, 2011). Esse é um problema ecoado pelas pequenas empresas ao redor de todo o mundo.

Pagamentos atrasados podem ter um efeito devastador em pequenas empresas de propriedade de mulheres. Como seus recursos financeiros já tendem a ser limitados, os empreendimentos de mulheres têm menos capacidade que as grandes empresas de absorver o impacto do atraso nos pagamentos. Tal problema reduz o capital de giro disponível das empresas de mulheres e afeta negativamente sua capacidade de produção e sua lucratividade (Lineralli et al., 1998). Os efeitos do atraso nos pagamentos são particularmente severos para as empreendedoras que estão pagando os empréstimos que permitiram que elas concorressem pelo contrato e o cumprissem. Isso significa que esses empreendimentos liderados por mulheres acabam financiando a entidade pública ou privada para a qual cumpriu o contrato. E, em casos extremos, as mulheres são forçadas a extinguir seus negócios porque a dívida se torna insustentável ou por não ter capital de giro suficiente para continuar operando.

Para aliviar a dificuldade financeira causada pelo atraso de pagamentos, cabe às corporações criar sistemas eficientes e eficazes de processamento de faturas e emissão de pagamentos. As organizações também devem cogitar termos de pagamento mais favoráveis para empreendimentos liderados por mulheres e outras pequenas empresas, especialmente se os termos de pagamento padrão da corporação excederem trinta dias.

Notavelmente, pagamentos atrasados também são um problema para subfornecedores. Não é porque as corporações talvez paguem seus fornecedores rapidamente que esses fornecedores agirão da mesma forma, pagando seus subcontratados pontualmente. Na verdade, há incontáveis histórias de fornecedores de primeiro escalão que simplesmente não pagam seus subfornecedores. À medida que as organizações continuam consolidando suas cadeias de fornecimento e reduzindo o número de fornecedores de primeiro escalão, é cada vez mais provável que o ponto de ingresso dos empreendimentos liderados por mulheres seja nos últimos escalões da cadeia de fornecimento corporativo. Desse modo, as corporações deveriam se esforçar ao máximo para encorajar, contratualmente ou de outra forma, seus fornecedores de primeiro escalão a pagarem seus subcontratados rapidamente.

14 Vide Artigo XVI:1 do Acordo revisado.

II. Desenvolvimento de fornecedores

A discussão, até agora, se focou em identificar e eliminar impedimentos estruturais por parte dos compradores que impedem que as empresárias tenham acesso e participem plenamente da cadeia de fornecimento corporativo. Para terem êxito, contudo, programas de compras afirmativas precisam fazer mais que simplesmente abrir portas para os empreendimentos liderados por mulheres. Eles precisam também desenvolver a capacidade dessas empresas de competir e serem bem-sucedidas como fornecedoras (NWBC, 2015).

O desenvolvimento de fornecedores é definido como “o processo de trabalho feito com certos fornecedores em nível personalizado para melhorar seu desempenho e expandir suas capacidades para benefício da organização “compradora” (CVM Solutions, 2016, set. 1). Entretanto, o desenvolvimento de fornecedores rende benefícios tanto para a organização compradora quanto para seus fornecedores. De uma perspectiva corporativa, isso inclui:

- Expandir o cenário competitivo (precificação, níveis de serviço, e ofertas) entre os fornecedores já existentes e potenciais da organização.
- Promover inovação e liderança “fora da caixa” através da entrada de novos produtos, serviços e soluções no negócio.
- Aumentar os recursos e os canais onde obter produtos e serviços.

- Criar um ambiente colaborativo entre fornecedores que podem enxergar um ao outro como concorrentes quando, na verdade, suas soluções podem ser complementares, permitindo que formem times em oportunidades de negócios às quais eles normalmente não poderiam concorrer.
- Exibir o compromisso da organização para com o crescimento econômico das comunidades em que opera.
- Criar empregos.
- Ampliar a capacidade de diversas empresas não apenas para atender a organização com mais eficiência, mas também para aumentar sua sustentabilidade em todo o mercado.
- Aumentar a satisfação do cliente da organização, seja B2B ou B2C.
- Aumentar a visibilidade e a consciência da gestão executiva para se focar em fornecedores diversificados.
- Fomentar o engajamento de gestores executivos em todas as partes da organização, não apenas no setor de compras.

(Ibid.)

As corporações usam, atualmente, uma série de atividades para melhorar o desempenho de seus fornecedores e reforçar suas capacidades. As atividades a seguir são de aprimoramento de capacidades e são particularmente relevantes para empreendimentos liderados por mulheres.

QUADRO 12

Governo de Karnataka, na Índia

Em 2014, o governo de Karnataka, na Índia, criou uma política industrial para promover o crescimento econômico sustentável e inclusivo de 2014 a 2019. No cerne dessa política está o apoio a micro, pequenos e médios empreendimentos (MPMEs), e uma oportunidade para reduzir a pobreza, com foco específico em empreendimentos liderados por mulheres, conforme estabelecido na seguinte cláusula:

5.6.12 Encorajamento a Mulheres Empreendedoras:

Com a intenção de encorajar e dar um impulso especial ao empreendedorismo liderado por mulheres e aumentar a contribuição das mulheres empreendedoras e facilitar a criação de mais empreendimentos de propriedade de mulheres no Estado nos próximos cinco anos, às empresas promovidas ou como empresa ou como sociedade/

sociedade particular limitada nas quais todas as sócias ou diretoras forem mulheres, as seguintes iniciativas são propostas:

i. Propõe-se que se promovam duas áreas industriais no Estado em locações potenciais como Hubli-Dhaward e Harohally em Kanakapura taluk para mulheres.

ii. Reserva de 5% dos terrenos/galpões nas Áreas/Propriedades Industriais desenvolvidas pela KIADB/KSSIDC para mulheres empreendedoras em todas as áreas/propriedades industriais futuras.

iii. Agrupamento exclusivo para mulheres das indústrias têxtil, de pedras preciosas e joias.

iv. Serão concedidos a empreendedoras treinadas pela CEDOK ou outras instituições de treinamento reconhecidas empréstimos de arranque a juros baixos (com bonificação de juros) e cronograma de pagamento flexível.

v. O Estado deve criar programas de desenvolvimento do empreendedorismo exclusivamente para potenciais mulheres empreendedoras.

vi. MPMEs promovidos por mulheres empreendedoras serão estimulados com incentivos e concessões atrativos.

O governo está transformando políticas em ação por meio de uma parceria com a WEConnect International. Em 2016, o governo disponibilizou US\$ 400 mil em benefícios de apoio à WEConnect Internacional na Índia para certificar empreendimentos liderados por mulheres e apoiar a ThinkBig Summit, que ofereceu a mais de 3 mil empreendimentos de propriedade de mulheres, corporações, compradores e investidores a oportunidade de se conectarem.

Essa é uma política significativa que incorpora as mulheres empreendedoras como um componente central do plano de crescimento econômico e garante que a ideia está sendo posta em prática ao apoiar iniciativas que botam dinheiro na mão das mulheres e oferecem oportunidades reais de mercado para empreendimentos liderados por mulheres.

Fonte: http://www.bangaloreitbt.in/docs/2014-new/industrial_policy.pdf.

A. Estabelecer programas de assistência

Como mencionado anteriormente, dois dos maiores entraves que impedem que as empresárias ingressem nas cadeias de fornecimento corporativo são sua falta de contato com tomadores de decisão, e a falta de relacionamentos com compradores. As proprietárias de empresas tendem a não participar das redes sociais necessárias para gerar novos negócios ou conhecer tomadores de decisão e compradores. Elas também não têm informações suficientes sobre clientes corporativos em potencial. Programas de assistência podem remediar essas questões.

Programas de assistência costumam incluir uma ou mais destas atividades:

- Participação e/ou patrocínio de feiras de negócios.
- Participação em conselhos de mulheres empresárias locais, estaduais e nacionais.

- Patrocínio de eventos de *networking* e oficinas educacionais para fornecedoras mulheres e fornecedores do primeiro escalão.
- Reconhecimento público de fornecedoras mulheres de destaque.
- Disseminação de informações sobre programas de compras sensíveis a gênero em sites corporativos com meios de contato e links com recursos para fornecedores.
- Mentoria de capacitação e fornecimento.

B. Assistência técnica

Empreendimentos liderados por mulheres tendem a ter menos acesso a capital humano do que as empresas lideradas por homens. Embora as mulheres tenham tido ganhos tremendos nas últimas décadas no âmbito educacional, elas ainda estão atrás dos homens em termos de experiência empresarial e gerencial. Isso impacta diretamente seu potencial de ter sucesso nos negócios.

Esses obstáculos podem ser atenuados até certo ponto por meio da assistência técnica. Uma análise de 2009 do Programa do Centro de Negócios de Mulheres (Women's Business Center Programme) da SBA descobriu que a instrução tem sido uma das melhores opções para diminuir o abismo entre mulheres e homens empreendedores. Especificamente, a análise descobriu que "a instrução sobre empreendedorismo é bem-sucedida quanto feita às mulheres se, além do aprendizado acadêmico, proporcionar a elas treinamento em habilidades práticas, serviços de apoio e aprendizados experimentais focados em aumentar a compreensão das mulheres e seu acesso a capital humano, financeiro e social" (NWBC, 2009). A análise também aponta que ambientes de aprendizado criados especificamente para mulheres são mais eficientes.

A assistência técnica pode ser oferecida através de uma série de canais, incluindo (mas sem se limitar a) assistências corporativas, agências de governo, instituições de ensino, e instituições de apoio ao comércio – incluindo, especialmente, organizações e associações de mulheres de negócios.

A potencial variedade de atividades de assistência técnica é infinita. Por exemplo:

- Como parte do programa de assistência técnica da Ford Motor Company, funcionários aposentados da indústria automotiva são alocados junto a empresas fornecedoras de minorias, mulheres e veteranos para ajudá-las a melhorar seus processos corporativos e resolver problemas de curto prazo.¹⁵
- A Toyota dá um *feedback* de desempenho anual a cada um de seus fornecedores de primeiro escalão, inclusive uma avaliação de fatores de diversidade em fornecedores-chave (NWBC, 2015).
- A Coca Cola, em parceria com a Fundação Gates, ofereceu subsídios à TechnoServe para trabalhar com plantadores de manga e maracujá de Uganda e do Quênia de modo a aumentar sua produtividade, melhorar a qualidade, aprimorarem sua organização pessoal, e conseguirem acesso a crédito.
- Ernst & Young, Count Me In, Vital Voices Global Partnership e outras organizações colaboraram com o Departamento de Estado dos Estados Unidos para promover o acesso ao mercado, e financiar e treinar

mulheres em todo o hemisfério ocidental (Ernst & Young, 2009).

- O Programa Executivo Tuck-WBENC, patrocinado pela IBM, é um programa intensivo de desenvolvimento executivo, de cinco dias, para os Empreendimentos Comerciais de Mulheres (Women Business Enterprises – WBE) certificados pela WBENC. Trata-se de uma experiência de aprendizado intensivo cujo foco primário está no aumento da vantagem competitiva e da robustez da empresa da participante. Até sessenta membros da WBE formam uma comunidade de aprendizado que continuará a oferecer uma fonte de apoio, expertise, oportunidades, e alianças estratégicas por muito tempo após o término do curso.¹⁶

C. Assistência Financeira

Um dos fatores que mais limitam o tamanho e o crescimento dos empreendimentos de mulheres e os impedem de atingir seu potencial máximo é a falta de financiamento. Essa é uma barreira enfrentada pelas empresárias no mundo todo. De fato, a IFC estima que a lacuna de crédito para PMEs no setor formal é de aproximadamente US\$ 287 bilhões em todas as regiões do globo (IFC, 2014).

Há uma série de fatores legais, institucionais e socioculturais que contribuem para essa desigualdade de crédito por gênero e um número igual, se não maior, de potenciais soluções e recursos financeiros. Independentemente do formato da assistência financeira, as evidências sugerem fortemente que o auxílio seja especificamente personalizado para empresárias mulheres (IFC, 2014). Em Botsuana, por exemplo, um estudo conduzido pela Southern Africa Gender Protocol Alliance descobriu que tanto bancos comerciais quanto fontes de financiamento do governo tendem a excluir as mulheres. Por outro lado, programas especificamente criados para mulheres, como a Casa de Finanças para Mulheres em Botsuana e Mulheres em Associação de Negócios (Women's Finance House Botswana e o Women in Business Association), realmente fazem a diferença no envolvimento e no empoderamento dos empreendimentos liderados por mulheres (*Southern Africa Gender Protocol Alliance*, 2012).

¹⁵ http://www.fordsdd.com/sdd_program/init_ftap.htm.

¹⁶ <http://www.wbenc.org/tuck-wbenc-executive-program/>.

QUADRO 13

O compromisso do Grupo Benetton em apoiar as mulheres começa em Bangladesh e no Paquistão

O Grupo Benetton apresentou um calendário de dois anos de iniciativas concretas focadas no empoderamento e na legitimação das mulheres no Paquistão e em Bangladesh.

Nos próximos dois anos, a Benetton apoiará as atividades da ONU Mulheres (a Organização das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres), especificamente para melhorar as condições das costureiras de

roupas femininas e reduzir sua vulnerabilidade, tanto em casa quanto no trabalho.

Em Bangladesh, a Benetton ajudará entre 5 e 6 mil mulheres que estão atualmente empregadas no setor de roupas para lojas; no Paquistão, a Benetton auxiliará cerca de 1.500 mulheres que moram no distrito industrial de Sialkot, priorizando as desempregadas, as que trabalham em casa ou no campo e as que pertencem a minorias étnicas e religiosas.

Fonte: <https://us.benetton.com/news-events/benetton-groups-commitment-support-women-starts-bangladesh-pakistan/>

Niethammer (2013) aponta que o impacto de aumentar o acesso das mulheres a subsídios será maior se for parte de um programa mais amplo de capacitação voltado às empresárias. Essa é a abordagem mais usada pelas instituições, tais como a IFC. Por exemplo, como parte de sua estratégia Women's Banking, a IFC oferece treinamento personalizado a empreendedoras em planejamento empresarial, gestão, educação financeira, e desmistificação de aplicações bancárias e de crédito (IFC, 2013).

Duas organizações globais que trabalham junto ao setor privado e a instituições multilaterais para aumentar o acesso de proprietárias de empresas a subsídios são a Mulheres do Setor Bancário no Mundo (Women's World Banking) e a Aliança Global do Setor Bancário para as Mulheres (Global Banking Alliance for Women). A Mulheres do Setor Bancário no Mundo (Women's World Banking) é uma organização sem fins lucrativos dedicada a oferecer a mulheres com renda mais baixas acesso às ferramentas e aos recursos financeiros necessários para criar segurança e prosperidade através de uma rede global de quarenta instituições financeiras de 29 países¹⁷. A Aliança Global do Setor Bancário para as Mulheres (Global Banking Alliance) é um consórcio de instituições financeiras dedicadas a apoiar os bancos-membros que buscam penetrar no mercado das mulheres em mais de 135 países ao compartilhar suas melhores práticas e oferecer às mulheres as ferramentas financeiras necessárias ao sucesso.¹⁸

17 <https://www.womensworldbanking.org/about-us/what-we-do/>.

18 <http://www.gbaforwomen.org/about/>.

D. Mentoria empresarial

A mentoria é um componente crucial dos programas de desenvolvimento de fornecedores voltados para empreendimentos liderados por mulheres, em parte porque as mulheres tendem a ter históricos corporativos mais fracos que os dos homens. Falando de modo geral, a mentoria é “o relacionamento de desenvolvimento pessoal no qual uma ou mais pessoas mais experiente(s) ajuda(m) alguém menos experiente ou com menos conhecimento. É um processo de compartilhamento de conhecimentos relevantes para o trabalho, a carreira, ou o desenvolvimento profissional. A intenção é desenvolver as capacidades do outro através de um relacionamento particular fora de uma estrutura organizacional formal”¹⁹.

Dentre outras coisas, a mentoria pode ajudar as mulheres a desenvolver a confiança em suas habilidades e perspectivas empresariais. No geral, mulheres são menos confiantes que os homens quanto ao conhecimento, as habilidades, e as experiências necessárias para abrir e administrar um novo negócio. Não surpreendentemente, portanto, há uma correlação direta entre as percepções de capacidade e os índices dos primeiros estágios do empreendedorismo – nas economias em que as mulheres têm menos confiança em sua habilidade de abrir e administrar um novo negócio, elas estão, no fim das contas, abrindo e administrando menos negócios (GEM, 2016, p. 43).

19 <http://www.thementra.com/about-the-mentra-mentorship/>.

BOX 14

A plataforma on-line de marketing Mahila E-haat

O marketing se mostrou ser um desafio para muitas mulheres empreendedoras na Índia por causa de sua dificuldade de acesso a plataformas de marketing e da falta de infraestrutura tecnológica. Para solucionar esse problema, o Ministério do Desenvolvimento de Mulheres e Crianças criou uma plataforma de marketing on-line conhecida como Mahila E-haat. Nela, as mulheres empreendedoras podem divulgar seus produtos ou serviços

– incluindo uma foto, descrição, valor e detalhes de contato –, permitindo o contato direto entre compradores e vendedores ou prestadores de serviço. É importante salientar que toda a transação comercial pode ser feita por telefones celulares. Espera-se que a Mahila E-haat resulte em uma mudança de paradigma que permita que as mulheres exerçam um controle maior sobre suas finanças ao potencializar a tecnologia.

Source: <http://mahilaehaat-rmk.gov.in>

Em 2008, baseada em uma série de pesquisas de apoio à oportunidade econômica do investimento em mulheres, a Goldman Sachs lançou o *10 Mil Mulheres* para oferecer a empreendedoras de todo o mundo instrução em gerenciamento empresarial, mentoria e *networking*, e acesso a capital. Até hoje, a iniciativa já atingiu mais de 10 mil mulheres em 56 países e resultou em um crescimento empresarial imediato e contínuo para as participantes do programa. Além disso, como as empreendedoras apontaram a falta de acesso a capital como um dos maiores empecilhos ao progresso de seus negócios, em 2014, a Goldman Sachs fechou uma parceria com a IFC para criar um mecanismo de empréstimo para pequenos e médios empreendimentos de propriedade de mulheres para possibilitar o acesso a capital a 100 mil mulheres ao redor do mundo.²⁰

Desde 2008, o Programa de incentivo a mulheres empreendedoras da EY (EY Entrepreneurial Winning Women Program) promove uma competição e oferece um programa de liderança executiva a um grupo seletivo de empreendedoras de alto potencial cujos negócios demonstram verdadeiro potencial de crescimento, e então as ajudam a fazê-lo crescer. Lançado nos Estados Unidos, o programa agora atende mulheres empreendedoras localizadas na região da Ásia-Pacífico, no Brasil, na União Europeia, na Nova Zelândia, na Rússia, no Sul da África e na Turquia.²¹

III. Desenvolvimento de infraestrutura

Em muitas regiões do mundo, a eficácia do desenvolvimento de fornecedores e as reformas nas compras discutidas acima podem ser limitadas pela falta de infraestrutura tecnológica. Estudos mostram que o uso das tecnologias da informação e da comunicação (TICs), tais como celulares, computadores, e a internet, por parte de micro e pequenas empresas levou a uma melhora no desempenho corporativo e em melhores condições de vida (ADB, 2014). A Goldman Sachs estima que se os atrasos na tecnologia fossem resolvidos no Golfo Pérsico, bem como os baixos níveis de investimento e desenvolvimento de recursos humanos, a região poderia chegar à mesma receita dos países do G7 até 2050 (Gill et al., 2010).

Embora o TIC tenha o potencial para ajudar mulheres empreendedoras a superar muitos dos entraves que encaram, infelizmente a pesquisa aponta para uma divisão por gênero na tecnologia digital tanto em países desenvolvidos quanto em países em desenvolvimento (apesar de ser mais pronunciada em nações com rendas baixas e médias). Por exemplo, estima-se que as mulheres correspondam a menos de 25% dos usuários de internet na África, 22% na Ásia, 38% na América Latina, e apenas 6% no Oriente Médio (Gill et al., 2010).

²⁰ <http://www.goldmansachs.com/citizenship/10000women/#about-the-program>.

²¹ <http://www.ey.com/us/en/services/strategic-growth-markets/entrepreneurial-winning-women--about-the-program>

QUADRO 15

Associação de Mulheres Autônomas (Self-Employed Women's Association – SEWA)

Na Índia, a Associação de Mulheres Autônomas (Self-Employed Women's Association – SEWA), a WEConnect International e a Accenture trabalharam juntas para desenvolver as habilidades das catadoras de lixo da SEWA, a maioria das quais eram trabalhadoras vulneráveis do setor informal. Com capital-semente do Banco Mundial, as parceiras ajudaram a conceber a cooperativa SEWA Gitanjali, que treinou seus membros para a

produção e o marketing de materiais de escritório feitos com papel reciclado. Atualmente, a Gitanjali fornece material de escritório para empresas como Accenture, IBM, Gift Links, Goldman Sachs, Mindtree, Staples, Walmart etc. A cooperativa planeja engajar 5 mil mulheres que reciclavam lixo como produtoras de material de escritório até 2020, proporcionando subsistência sustentável e renda para indivíduos, famílias e comunidades.

O acesso a infraestrutura básica pode ser desafiador para muitas mulheres. Na Índia, onde as mulheres frequentemente não têm acesso a equipamentos básicos e espaço físico onde possam manufaturar seus produtos, cooperativas se formam para agrupar recursos. Segundo o governo da Índia, o movimento das cooperativas começou no setor agrícola no final no século XIX, quando os fazendeiros descobriram que as cooperativas eram um mecanismo interessante para agrupar seus recursos para resolver problemas relacionados a crédito, fornecimentos, e marketing.

Hoje em dia, muitos trabalhadores do setor agrícola e informal ao redor do mundo – pessoas que trabalham em casa e, especialmente, catadores de lixo – se organizaram em empreendimentos coletivos para agrupar os recursos, atingir economias de escala, assegurar mercados e aumentar sua visibilidade e seu poder de barganha. Empreendimentos coletivos proveem um caminho-chave para a formalização e para um aumento na segurança econômica para trabalhadores que antes eram isolados. Eles também podem desempenhar um papel importante na luta contra a estigmatização.

ASSEGURANDO O COMPROMETIMENTO CORPORATIVO POR MEIO DE DADOS

4. ASSEGURANDO O COMPROMETIMENTO CORPORATIVO POR MEIO DE DADOS

Assegurar o apoio da gerência é um pré-requisito necessário para desenvolver e implementar uma estratégia de compras sensíveis a gênero com sucesso. Sem esse apoio, é improvável que a estratégia seja bem sucedida.

O primeiro passo para conquistar o apoio corporativo é desenvolver um case convincente. Em termos gerais, o case é claro. Compras sensíveis a gênero aumentam a lucratividade, conferem acesso a novos mercados, aumentam a disponibilidade de fornecimento, e impulsionam a reputação da empresa e a lealdade dos clientes (Vide *Case corporativo*, capítulo 1, p. 23-27). O desafio imediato, na verdade, é desenvolver uma estratégia viável para um programa de compras sensível a gênero que esteja alinhada com a missão da corporação e apoie seus propulsores empresariais principais. Isso requer uma compreensão das competências e da capacidade dos empreendimentos liderados por mulheres de atender às demandas da corporação e de como esta última poderá destravar e alavancar essas competências. Isso requer dados desagregados por gênero.

Pesquisadores que estudam mulheres empreendedoras frequentemente lamentam a carência de dados desagregados por gênero. Menos de um terço dos países desagrega suas estatísticas de emprego informal, empreendedorismo (propriedade e gerenciamento de uma empresa ou negócio) e trabalho não remunerado por sexo (Banco Mundial, 2016). Essa falta de dados confiáveis representa um desafio significativo para governos, corporações e outras instituições que buscam melhorar o bem-estar econômico e social das mulheres ao redor do globo. A OCDE (2012) observou que “um dos maiores desafios quando se trata de incentivar o empreendedorismo das mulheres é a falta de dados sólidos e confiáveis” (p. 17).

Como um exemplo, a IFC identificou que a falta de dados confiáveis desagregados por gênero limitou sua

capacidade de montar um case sobre o apoio de instituições financeiras a empreendimentos liderados por mulheres (IFC, 2014). Os bancos comerciais precisam de dados mais confiáveis para compreender melhor o potencial desse segmento de mercado e desenvolver estratégias e produtos financeiros que atendam às necessidades das mulheres empreendedoras antes negligenciadas e, ao mesmo tempo, permitam que os bancos obtenham lucro.

Felizmente existem, no mundo todo, ações em andamento para remediar essa falta de dados. De fato, nas duas últimas décadas, muitas instituições públicas e privadas dedicaram e continuam dedicando tempo e esforços consideráveis a estudar a lacuna de dados de gênero bem como formas de resolver essa questão. Por exemplo, em 2012, os Estados Unidos, em parceria com as Nações Unidas, a OCDE, e outras instituições, lançou a iniciativa Evidências e Dados para a Igualdade de Gênero (*Evidence and Data for Gender Equality – EDGE*), que busca pressionar as ações já existentes para ter indicadores de gênero comparáveis quanto a educação, emprego, empreendedorismo e recursos pelos países. A primeira fase dessa iniciativa de três anos incluía: (1) criação de um banco de dados para dados internacionais e uma compilação de metadados que contivessem indicadores de educação básica e emprego; (2) criação de padrões e diretrizes para indicadores de empreendimento e recursos; e (3) uma coleta de dados experimental em vários países²². O objetivo máximo de programas como o EDGE é fornecer aos criadores de políticas corporativas os dados de que precisam para compreender mais plenamente

22 https://unstats.un.org/unsd/gender/Jordan_Mar2012/EDGE_20summary_204th_20GFGS.pdf.

os desafios encarados por mulheres (e meninas) e criar políticas baseadas em evidência e programas que remedeiem esses desafios.

Piacentini (2013) argumenta que a concepção de estatísticas internacionalmente comparáveis sobre o empreendedorismo de mulheres é essencial pelos seguintes motivos::

Primeiro, as estatísticas permitirão o monitoramento de tendências na contribuição de mulheres para a criação de novos negócios, além do que já é possível atualmente usando dados de trabalho autônomo. Números sólidos que provem o potencial do empreendedorismo das mulheres para a criação de empregos são importantes para manter o entusiasmo em alta. Segundo, os dados podem ajudar a entender como as características de empreendedores homens e mulheres, como seu capital humano e sua experiência gerencial, afetam o retorno desse empreendedorismo e, dessa forma, a relação entre investimentos em empreendedorismo e o empoderamento econômico das mulheres. Terceiro, as estatísticas podem provocar *insights* acerca de propulsores de políticas de empreendedorismo e de instrumentos específicos que podem ajudar as mulheres a abrir seus negócios e fazê-los progredir (p. 1-2).

Como outras instituições dos setores público e privado, as corporações frequentemente não têm os dados necessários para entender e efetivamente impulsionar as capacidades das mulheres empreendedoras. Este capítulo explora ações que as organizações e outras partes interessadas podem pôr em prática para atenuar a falta de dados de gênero. Elas incluem: coletar dados sobre mulheres empreendedoras; salvar os dados em um banco de dados central; comparar e analisar os dados em múltiplos níveis; e então comunicar os resultados às partes interessadas relevantes e aos tomadores de decisão.

Em um primeiro momento, é importante ressaltar que este capítulo não tem a intenção de ser uma pesquisa abrangente ou um manual de coleta de dados. Na verdade, o objetivo é introduzir o leitor à coleta de dados de forma genérica e destacar alguns dos desafios e das oportunidades para corporações e outras entidades nessa área.

A. Definindo objetivos

Antes de começar a coleta de dados, as corporações precisam definir com clareza os objetivos de sua pesquisa. Todos os outros aspectos da pesquisa, incluindo a coleta e a análise de dados, fluirão disso.

Os objetivos da pesquisa certamente variarão de corporação para corporação, dependendo do segmento em particular, da estratégia de negócios, da estrutura corporativa e do nível de engajamento corporativo, entre outras coisas. Feita essa ressalva, os exemplos abaixo são exemplos genéricos de objetivos baseados no foco imediato deste capítulo, que é compreender melhor as capacidades e o potencial dos empreendimentos liderados por mulheres no mercado e como aumentar sua participação em cadeias de valor corporativas:

- Qual o nível atual de participação de empreendimentos liderados por mulheres como fornecedores em sua cadeia de valor?
- Quais as competências e capacidades de empreendimentos liderados por mulheres para participarem de sua cadeia de valor?
- Como a corporação se beneficiará de uma maior participação de empreendimentos liderados por mulheres em sua cadeia de valor?
- Quais barreiras estão impedindo os empreendimentos liderados por mulheres de participarem plenamente de sua cadeia de valor?
- O que pode ser feito para eliminar as barreiras que estão impedindo os empreendimentos liderados por mulheres de participarem plenamente de sua cadeia de valor?
- Quais objetivos deveriam ser traçados para aumentar o nível de participação de empreendimentos liderados por mulheres como fornecedores na cadeia de valor com o passar do tempo?

Tenha em mente que o objetivo imediato dessa ação de pesquisa e coleta de dados é conseguir a aprovação de executivos e empresários de primeira linha.

B. Coletando e padronizando dados

1. Público-alvo

O primeiro passo em qualquer ação de coleta de dados é definir o público-alvo. Neste caso, são os empreendimentos liderados por mulheres. O WBENC e a WEConnect International e seus membros definem um empreendimento liderado por mulheres como uma empresa em que, no mínimo, 51% da propriedade é de uma ou mais mulheres, e que é administrada por ela(s). Como muitos países utilizam uma definição um pouco diferente, a descrição a seguir parece ser útil e amplamente aceita:

Negócios liderados por mulheres são empresas independentes administradas por mulheres onde pelo menos 51% da propriedade incondicional é de uma ou mais mulheres.

Essa definição estipula um equilíbrio adequado entre ser ampla demais e restrita demais. É ampla o suficiente para englobar empresas que são estruturadas e administradas de maneira a promover o empoderamento econômico das mulheres, e restrita o suficiente para excluir aquelas firmas nas quais há uma probabilidade maior de tokenismo e fraude, ambas práticas que comprometem o objetivos de compras inclusivas e diversificadas (Vide *Definindo empreendimentos liderados por mulheres*, capítulo, p. 40-41). A definição também pretende excluir empresas de propriedade de mulheres, mas que são administradas e controladas por homens, firmas que são lideradas por mulheres, mas de propriedade de outros; e negócios que dependem de empresas que não são de mulheres para operar.

Para os efeitos de coleta de dados, a definição de “empreendimento de mulheres” precisa ser operacionalizado. Definições operacionais ou regras fornecem descrições precisas das características que estão sendo mensuradas para que todos os envolvidos tenham a mesma compreensão do que está sendo mensurado. Isso garante que as ações de coleta de dados são padronizadas e consistentes, permitindo, dessa forma, comparações significativas de bases de dados.

Cada um desses critérios precisa ser adicionalmente operacionalizado para que os coletores de dados possam avaliar com consistência e confiança quais empresas se qualificam como empreendimentos liderados por mulheres e, dessa forma, deveriam ser incluídas em suas bases de dados. Isso é especialmente importante no contexto atual devido ao número e à variedade de tipos de propriedade e de estruturas administrativas. Felizmente, organizações como a Administração dos Estados Unidos de Pequenos Negócios (U.S. Small Business Administration – SBA), a WBENC e a WEConnect International criaram diretrizes extensas para cada um desses critérios.

2. Indicadores

O próximo passo do processo de coleta de dados é identificar os tipos de informação ou indicadores que ajudariam as corporações a entender melhor e impulsionar as competências de empreendimentos liderados por mulheres. Isso deveria fluir naturalmente dos objetivos de pesquisa da corporação. Aqui, apresentamos indicadores (descritivos) potenciais tanto para o lado do fornecedor quanto para o lado do comprador. Os indicadores abaixo são exemplos de cada um deles.

Definição de “negócios liderados por mulheres”

- Neste caso, a definição proposta de “negócios liderados por mulheres” contém vários critérios que uma empresa precisa preencher para poder se qualificar como um empreendimento liderado ou de propriedade de mulheres.
- Uma ou mais mulheres precisa(m) deter a propriedade incondicional de, pelo menos, 51% da empresa.
- Uma ou mais mulheres precisa(m) exercer o controle tanto da tomada de decisões de longo prazo quanto do gerenciamento diário e da administração das operações empresariais.
- O negócio precisa operar de forma independente de outras empresas que não sejam de propriedade de mulheres.

TABELA 1

Exemplos de indicadores

Categoria	Exemplos de indicadores
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Número geral de negócios liderados por mulheres • Número de negócios liderados por mulheres por segmento • Número de negócios liderados por mulheres por tamanho • Percentual geral de empresas que são negócios liderados por mulheres • Percentual de empresas que são negócios liderados por mulheres por segmento • Percentual de empresas que são negócios liderados por mulheres por tamanho • Percentual de fornecedores formalmente comprometidos com os Princípios do Empoderamento das Mulheres ou compras sensíveis a gênero
Compradores	<ul style="list-style-type: none"> • Número geral de negócios liderados por mulheres que fazendo parte de cadeias de suprimento corporativo • Número de negócios liderados por mulheres que participam de cadeias de suprimento corporativo por segmento • Número de negócios liderados por mulheres que participam de cadeias de suprimento corporativo por tamanho • Quantia total de gastos com compras corporativas investidos em negócios liderados por mulheres • Percentual de gastos com compras corporativas investidos em negócios liderados por mulheres

É bem provável que diferentes corporações tenham diferentes exigências de dados, dependendo de seu segmento e das suas estratégias empresariais. Por exemplo, um banco comercial pode precisar de informações mais detalhadas sobre as necessidades financeiras de empreendimentos liderados por mulheres, ao passo que um varejista pode precisar de informações mais detalhadas sobre o número e a capacidade dos empreendimentos liderados por mulheres em certos setores do varejo.

Notavelmente, a Comissão de Estatística da ONU já identificou um conjunto mínimo de indicadores de gênero como um guia para a produção nacional e a compilação internacional de estatísticas de gênero. O critério primário para a seleção desses indicadores é que eles abordem questões-chave da Plataforma de Ação de Pequim e outros compromissos internacionais. Os indicadores acordados incluem, entre outros: (1) percentual de empresas de propriedade de mulheres,

por tamanho; (2) proporção da população com acesso a crédito, por sexo; e (3) proporção da população adulta proprietária de terras, por sexo. Entretanto, a Comissão aponta que, até então, não há padrões internacionais para esses indicadores, e eles também não são avaliados regularmente nos países. Consequentemente, têm uma utilidade limitada no momento.

C. Fontes de dados e mecanismos de coleta

Para corporações que definiram suas exigências de dados, o processo de efetivamente buscar ou coletar os dados requeridos pode ser desafiador. Como mencionado anteriormente, o número de fontes existentes de dados dissociados de gênero sobre mulheres empreendedoras é limitado, e os tipos de dados disponíveis nessas fontes podem não ser adequados para o uso geral. A alternativa é que as organizações e outras partes interessadas coletem, salvem e compartilhem seus próprios dados sobre empreendimentos liderados por mulheres.

Segundo o presidente do Centro Internacional de Desenvolvimento e Pesquisa (CIDP), Jean Lebel, “pôr um fim à desigualdade depende, em parte, do acesso dos mais pobres a empregos ou a oportunidades comerciais, mas atingir esse objetivo é um dos maiores desafios enfrentados pelos governos, pelas corporações e pelos líderes da sociedade civil”. Uma das maiores recomendações de Lebel é ajudar as mulheres a cadastrarem seus negócios em organizações como a WEConnect Internacional para melhorar seu acesso ao mercado. Desde 2015, o CIDP tem trabalhado em conjunto com a WEConnect Internacional no apoio ao crescimento de empreendimentos de mulheres ao criar, no setor privado, iniciativas para coletar e compartilhar dados sobre mulheres empresárias. A WEConnect Internacional coleta, atualmente, dados anuais com proprietárias de empresas sobre seus produtos e serviços, sua renda anual, empregos, mercados atendidos etc. As descobertas agregadas da pesquisa são claras: empreendimentos de propriedade de mulheres com certificação da WEConnect na Índia e na América Latina e no Caribe se focam no crescimento, geralmente têm acesso a subsídios, geram milhões de dólares em renda, e empregam milhares de pessoas.²³

1. Fontes de dados já existentes (secundárias)

Como parte da iniciativa EDGE, Piacentini (2013) conduziu recentemente uma análise das fontes de dados já existentes para avaliar se e até que ponto essas fontes fornecem dados úteis e internacionalmente comparáveis sobre mulheres empreendedoras. Em um primeiro momento, Piacentini reconhece que a definição de “mulheres empreendedoras” adotada pela EDGE – ou, afinal, por qualquer organização – terá implicações cruciais no conteúdo e na utilidade dos dados coletados: “Regras operacionais diferentes quanto à definição, especialmente em relação ao número de empregos e ao tipo legal dos negócios considerados, terão efeitos não marginais na mensuração da desigualdade de gênero.” (2013, p. 4).

Feita essa ressalva, a seguir apresentamos uma breve discussão sobre algumas das fontes de dados já existentes analisadas por Piacentini:

a) Pesquisas sobre força de trabalho

Estatísticas de trabalho autônomo são comumente usadas para mensurar a atividade empreendedora e são muito relevantes para estudar as diferenças de gênero no empreendedorismo. As pesquisas sobre força de trabalho incluem perguntas relativamente padronizadas sobre as características da população ativa que podem ser usadas para criar dados descritivos de idade, propriedade de negócio, educação e horas trabalhadas. Para empresas de propriedade dos autônomos, as pesquisas também coletam informações sobre o tamanho e o segmento da unidade comercial.

É importante ressaltar que há limitações significativas quanto aos tipos de dados coletados por pesquisas sobre força de trabalho. Sobretudo, o termo “trabalho autônomo” engloba pelo menos três categorias distintas de trabalhadores: proprietários de empreendimentos, “profissionais livres” (como advogados, médicos, farmacêuticos etc.) e artesãos, comerciantes e fazendeiros. Os empreendedores estão bem-representados na primeira categoria, mas não nas demais. Consequentemente, há apenas uma sobreposição superficial entre empreendedores e autônomos. Por conta disso, Piacentini alerta que os dados de trabalhadores autônomos deveriam ser interpretados com cautela.

Piacentini também aponta problemas com comparações internacionais de dados de trabalho autônomo. Alguns países, como Japão, Nova Zelândia, Noruega e Estados Unidos, não incluem proprietários “autônomos” de empresas constituídas em seus relatórios oficiais, enquanto outros países o fazem.

b) Pesquisas sobre microempresários

Assim como as pesquisas sobre força de trabalho, as pesquisas sobre microempresários coletam dados em nível doméstico. Tais pesquisas produzem informações relevantes sobre diferenças de gênero no empreendedorismo, mas têm utilidade limitada para corporações que buscam engajar empreendimentos liderados por mulheres no setor formal. Isso se dá porque, tipicamente, elas têm sido utilizadas em economias emergentes e em desenvolvimento para calcular estimativas do tamanho e do desempenho de microempresas que operam primariamente no setor informal.

23 <https://www.weforum.org/agenda/2017/01/women-worldwide-are-missing-out-this-is-how-we-can-make-economic-growth-equal-for-all>.

QUADRO 16

Rede Mulher Empreendedora

Rede Mulher Empreendedora (RME) é uma rede brasileira de mulheres empreendedoras fundada em 2010. O objetivo da RME é empoderar as empreendedoras para que conquistem a independência financeira e habilidades de tomada de decisão para seus negócios e suas vidas. Atualmente, mais de 260 mil empreendedoras são registradas na RME.

Em 2016, a RME conduziu uma pesquisa nacional pioneira com mulheres empreendedoras no Brasil para compreender melhor e colaborar com mais eficácia com sua clientela. A pesquisa nacional, que contou com 1.376 participantes, cobriu um amplo leque de assuntos, incluindo redes de apoio social, perfis empresariais, finanças, empreendedorismo, habilidades e atitudes, e treinamento, informação e *networking*. O estudo resultou nas seguintes descobertas (dentre outras):

- Apesar de as mulheres serem geralmente responsáveis pela maioria dos afazeres domésticos, as da classe média-baixa recebiam menos ajuda com as tarefas do que as da classe média.
- Seus negócios se concentravam em serviços (59%) e comércio (31%) – mas quanto mais alta a classe social, mais o foco era em serviços.

Fonte: RME (2016).

- A maioria das mulheres (55%) não tinha sócios.
- A maioria das empreendedoras (73%) postava informações e conteúdos sobre seus serviços ou produtos no Facebook e, em menor grau, no Instagram.
- Cerca de metade das mulheres empreendedoras trabalhava fora de casa, ao passo que pouco mais de um terço trabalhava fora de um escritório de empresa.
- A maioria das mulheres (60%) afirmou que investiria mais em sua empresa se tivesse acesso a programas de créditos melhores, com taxas mais baixas.
- Metade das mulheres afirmou que precisava de financiamento adicional para sua empresa, mas tinha medo de contrair dívidas.
- Dois terços das mulheres entrevistadas participavam de eventos de *networking*, palestras e reuniões para empreendedoras com o objetivo primário de adquirir conhecimento para os negócios.
- As participantes indicaram que gostariam de desenvolver mais suas habilidades empresariais e seu conhecimento primariamente nas áreas de planejamento, precificação, vendas, negociação, marketing e comunicação.
- A maioria das mulheres entrevistadas tinha grandes expectativas para seus negócios para os próximos três anos.

c) Pesquisas sobre a atividade empreendedora

Uma série de consórcios de pesquisa e empresas privadas de pesquisa conduzem análises de atividades e atitudes empreendedoras. Esses estudos baseados na população costumam usar entrevistas randômicas por telefone, complementadas por avaliações de especialistas sobre as condições do cenário empreendedor. As mais conhecidas e duas das dez mais citadas são o GEM e o Eurobarometer.

O GEM, por exemplo, provê informações importantes em nível nacional e regional sobre índices de empreendedorismo das mulheres e desigualdade de gênero nas seguintes áreas-chave:

- Participação em múltiplas fases de atividades.
- Características e motivações das mulheres empreendedoras.
- Atitudes sociais sobre empreendedorismo.
- Indicadores de impacto entre empreendedoras.

Segundo Piacentini (2013, p. 10), “ambos [GEM e Eurobarometer] são uma fonte importante de informações contextuais de determinantes de diferenças de gênero no empreendedorismo, disponibilizando informações sobre questões de difícil mensuração tais como percepções subjetivas sobre a viabilidade do empreendedorismo e a tolerância ao risco, atitudes culturais em prol do empreendedorismo, e disponibilidade de instituições de apoio formal e informal.”

d) Pesquisas a nível empresarial

Dados em nível empresarial são mais adequados à análise das diferenças no desempenho de empresas de propriedade de homens e de mulheres do que as informações baseadas na população geral. Para tanto, pesquisas a nível empresarial coletam dados ou indicadores de interesse significativo para corporações, tais como índices de produtividade, acesso e uso de crédito, exportação e participação em cadeias de valor. Infelizmente, pouquíssimas pesquisas a nível empresarial coletam informações demográficas sobre os proprietários das empresas (Piacentini, 2013). Como resultado, há uma escassez de dados desagregados por gênero sobre as empresas. Dados em nível empresarial também têm outros revezes. Sobretudo, Piacentini descobriu que não há um cenário internacional para a criação de pesquisas empresariais, o que torna as comparações significativas de bases de dados mais difícil.

Dentre outras coisas, essas pesquisas frequentemente se focam em pequenos e médios empreendimentos, mas usam diferentes padrões de tamanho. Além disso, costumam se focar em categorias díspares de empreendimentos.

Isso não quer dizer que as pesquisas a nível empresarial deveriam ser ignoradas. Simplesmente quer dizer que decisores e pesquisadores deveriam estar cientes de suas limitações. Em muitos casos, essas pesquisas produzem, de fato, dados que permitem a análise das diferenças de gênero na propriedade de negócios e no desempenho.

Segundo Piacentini, por exemplo, as *Enterprise Surveys* (Pesquisas de Empresas, em tradução livre) do Banco Mundial representam um cenário promissor para a coleta de dados em nível empresarial sobre as características e o desempenho de empresas de propriedade de homens e de mulheres em nível global. Em nível nacional, vários países da OCDE conduzem pesquisas regulares que geram dados dissociados de gênero. Isso inclui a Pesquisa com Empreendedores (Survey of Business Owners), nos Estados Unidos, e a pesquisa do Sistema de Informações Francês sobre Novos Empreendimentos (French Information System on New Enterprises – SINE), na França.

e) Registros comerciais

Registros comerciais representam uma fonte potencialmente importante de indicadores de gênero em empresas, mas existem obstáculos significativos a serem superados primeiro. Sobretudo, esses registros não costumam incluir informações sobre os donos ou gestores das empresas. É possível, em algumas circunstâncias, vincular as informações dos registros comerciais a dados sobre indivíduos de outros registros (como registros fiscais), mas só isso já apresenta seus próprios desafios práticos e tecnológicos. Além disso, registros comerciais não existem ou ainda estão em desenvolvimento em muitos países (Piacentini, 2013).

Dun & Bradstreet (D&B) disponibilizam o *Supplier Diversity Data Services* – o maior banco de dados de diversidade de fornecedores dos Estados Unidos e cada vez mais global – para ajudar as corporações a identificar diversos fornecedores e administrar os dados desses fornecedores. As corporações usam as informações para determinar quão diversificado é um portfólio, rever gastos com fornecedores diversos, encontrar outros fornecedores diversificados que atendam às exigências, e garantir que as corporações estão cumprindo os requisitos corporativos, federais, estaduais e suplementares.²⁴

2. Coleta de dados empresariais

Embora existam muitas fontes de dados empresariais dissociados de gênero, a qualidade, a disponibilidade, e a utilizada desses dados podem não suprir as necessidades imediatas das corporações que buscam entender e impulsionar negócios de mulheres em suas cadeias de valor. As organizações, tanto individualmente quanto coletivamente, têm boas condições de coletar informações sobre a propriedade de empresas e seu desempenho por meio dos bancos de dados de seus fornecedores. Da mesma forma que os registros comerciais oficiais, “[a] incorporação de dados básicos sobre propriedade nos registros [comerciais] gerariam uma base de informações sustentável para monitorar o nível e o valor econômico da participação

²⁴ http://www.dnb.com/content/dam/english/dnb-solutions/supply-management/supplier_diversity_data_services.pdf.

das mulheres no empreendedorismo” (Piacentini, 2013, p. 15).

As corporações, naturalmente, não são limitadas a reunir pesquisas secundárias ou confiar nas informações dos bancos de dados de seus próprios fornecedores. Dependendo da disponibilidade de recursos, elas podem conduzir ou contratar alguém para conduzir uma pesquisa primária relacionada aos seus objetivos definidos. Um dos benefícios primários dessa abordagem é que ela dá às organizações mais controle sobre a metodologia da pesquisa e os tipos de dados coletados, o que, por sua vez, afeta a validade externa dos resultados da pesquisa. Por exemplo, os resultados de pesquisas randômicas têm maior validade externa do que os de pesquisas não randômicas, o que significa que os resultados das primeiras podem ser usados para fazer previsões sobre o público-alvo (como generalizações).

D. Coletando e propiciando o acesso a dados em um banco de dados central

Idealmente, os indicadores de gênero coletados pelas corporações ou por meio de recursos de dados já existentes seriam salvos em um banco de dados central e disponibilizados para todas as partes interessadas. Chegar a esse patamar requereria, em um primeiro momento, uma estrutura comum ou padronizada para a coleta e a documentação de dados sensíveis a gênero sobre propriedade de empresas e seu desempenho, abrangendo muitas das questões levantadas nas discussões anteriores. Por exemplo:

- Qual é a definição de “negócio liderado por mulheres”?
- Quais os padrões de tamanho aplicáveis a pequenas, médias e grandes empresas?
- Quais são as classificações industriais aplicáveis?
- Quais indicadores de gênero deveriam ser mensurados, e como são definidos?

Embora a padronização pareça ser uma tarefa assustadora, especialmente em nível internacional, existem atitudes concretas que as corporações e

as organizações empresariais estão tomando para atingir esse objetivo. Individualmente, as corporações podem incluir informações básicas sobre propriedade nos bancos de dados de seus próprios fornecedores e encorajar seus subsidiários, fornecedores, e clientes a fazer o mesmo. Ao mesmo tempo, as organizações empresariais e os grupos industriais podem continuar advogando pelo uso de uma estrutura de coleta de dados padronizada entre seus membros²⁵.

Várias redes corporativas, incluindo as representadas pela WEConnect International e pelo WBENC, adotaram definições e critérios comparáveis para empreendimentos liderados por mulheres, e coletaram e compilaram informações valiosas sobre eles e as disponibilizaram como bancos de dados virtuais pesquisáveis de fornecedoras mulheres. Essas redes também têm boas condições de advogar pela padronização e pela consolidação dos dados entre seus membros, que incluem centenas de grandes corporações nacionais e multinacionais, representando trilhões de dólares em poder de compra, bem como milhares de empreendimentos liderados por mulheres certificados e autorregistrados.

E. Comparando e analisando dados entre países, segmentos e empresas

A análise das informações de pesquisas primárias e/ou secundárias deveria, naturalmente, se focar em responder os objetivos definidos da pesquisa. Isso pode implicar em uma simples análise computacional de pesquisas baseadas na população ou de nível empresarial (como o Global Entrepreneurship Monitor ou a World Bank Enterprise Survey) ou uma análise estatística de dados randômicos de pesquisas. O escopo, a profundidade e o método de análise dependerão amplamente da metodologia de pesquisa utilizada e dos objetivos da organização.

É importante ressaltar que as comparações de dados entre países, segmentos e empresas provavelmente serão imperfeitas devido à falta de estruturas de coleta padronizadas.

25 A legislação nacional pode limitar os tipos de dados que podem ser coletados.


Por exemplo, os Enterprise Surveys do Banco Mundial, a Pesquisa de Empreendedores dos Estados Unidos (U.S. Survey of Business Owners) e o Sistema de informação Francês sobre Novas Empresas (French Information System on New Enterprises – SINE) coletam, cada um, dados de gênero sobre propriedade corporativa, mas não têm uma definição comum quanto ao que constitui um empreendimento liderado por mulheres. De fato, apenas a Pesquisa de Empreendedores dos Estados Unidos (U.S. Survey of Business Owners) realmente utiliza critérios para empreendimentos liderados por mulheres. Para outras pesquisas em nível empresarial, a propriedade precisa ser inferida de outros dados nas pesquisas. Como resultado, é preciso tomar cuidado ao analisar e interpretar esse tipo de dado.

F. Comunicando os resultados das análises de dados

O objetivo máximo da ação de coleta de dados é garantir apoio da gestão empresarial e de outras partes importantes para um programa de compras sensíveis a gênero. Para tanto, a estratégia de comunicação deveria abranger os objetivos do programa, descrever como o programa está alinhado com os propulsores corporativos principais da empresa, identificar potenciais oportunidades de negócios com fornecedoras mulheres em mercados relevantes, e destacar outros potenciais benefícios do engajamento de empreendimentos liderados por mulheres na cadeia de suprimento para a empresa.

Em 2014, por exemplo, a sede da Sodexo na França se comprometeu a comprar, globalmente, US\$ 1 bilhão em produtos e serviços durante três anos de micro, pequenas e médias empresas, especialmente as pertencentes a e administradas por mulheres. Até 2017, espera-se que tal compromisso beneficie até 5 mil pequenas empresas em quarenta países, incluindo 1.500 empreendimentos liderados por mulheres e mais de 1 milhão de pessoas.²⁶

²⁶ http://sodexoinsights.com/wp-content/uploads/2016/04/CGICaseStudy_web.pdf.

The image features a solid blue background at the top and a solid green background at the bottom. A large, semi-transparent white graphic element, resembling a stylized letter 'C' or a curved arrow, spans across both the blue and green sections. The text is positioned in the upper left quadrant of the blue section, with each word on a new line and underlined.

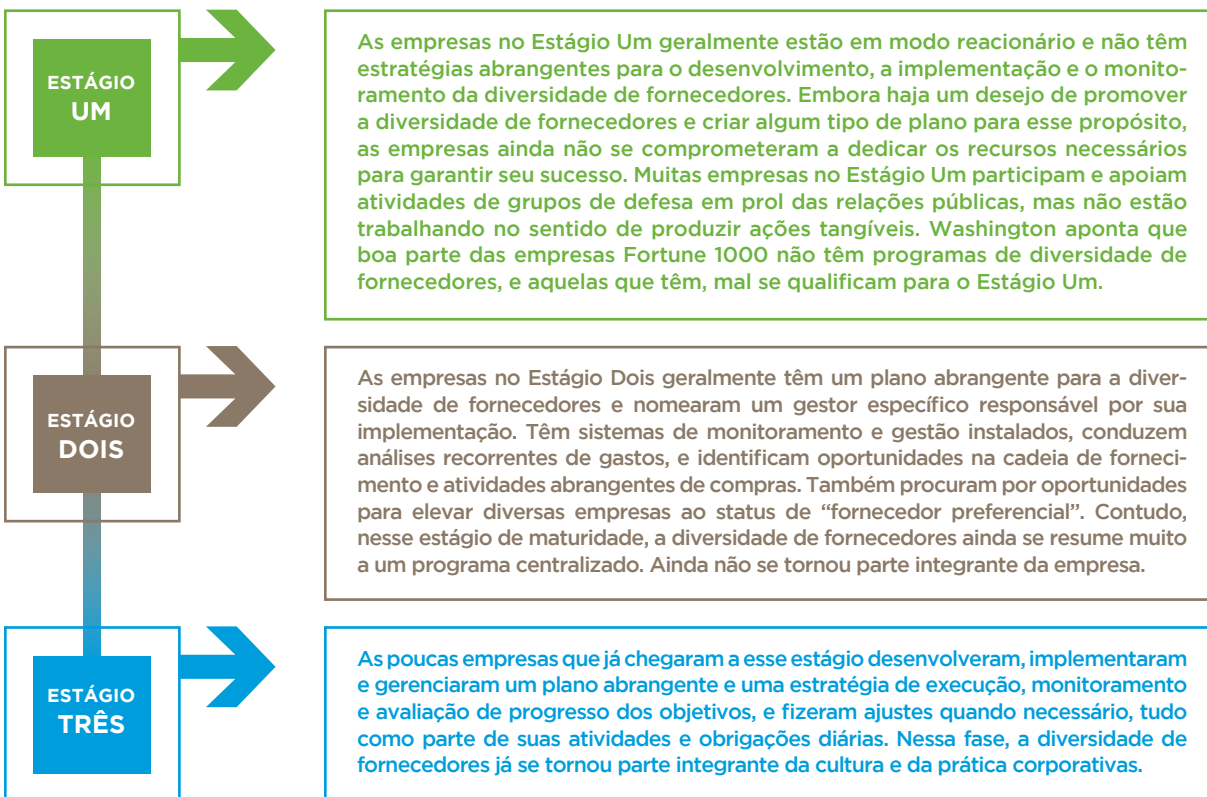
CONSTRUINDO
CAPACIDADE
CORPORATIVA E
COMPROMETIMENTO

5. CONSTRUINDO CAPACIDADE CORPORATIVA E COMPROMETIMENTO

Este capítulo delinea os componentes de uma estratégia de sucesso para desenvolver, implementar e monitorar programas de compras sensíveis a gênero. Esses programas se valerão da compreensão da corporação acerca das barreiras enfrentadas pelos negócios liderados por mulheres em seu segmento (Capítulo 1); das competências e da capacidade dessas empresas de participar da cadeia de suprimento corporativo (Capítulo 2); das técnicas para tornar a cadeia de suprimento mais acessível para os empreendimentos liderados por mulheres (Capítulo 3); e do case corporativo para sua inclusão (Capítulo 4). O objetivo final é chegar a um estágio em que as compras sensíveis a gênero tenham se tornado parte integrante da cultura e da prática corporativas..

I. Níveis de maturidade do programa

Washington (2004) propôs um modelo de três estágios para avaliar a maturidade das iniciativas de diversidade de fornecedores e desenvolver futuras estratégias para elas::



O modelo de três estágios proposto por Washington não apenas fornece meios úteis para avaliar a maturidade dos programas de diversidade de fornecedores como também oferece às empresas considerações valiosas quanto a por que seus próprios programas podem não estar dando os retornos esperados do investimento e quais ajustes precisam ser feitos daqui em diante²⁷.

Estratégias e planos de diversidade e inclusão de fornecedores variam de acordo com a corporação e dependem de uma série de fatores, incluindo o nível

de maturidade dos programas atuais, os segmentos, os modelos de negócios e as estratégias. Cada um precisa ser personalizado às necessidades e aos objetivos da empresa. Para tanto, é importante que as corporações empoderem os gestores e gestoras de seu programa de diversidade e inclusão de fornecedores para que se engajem plenamente com as lideranças corporativas, os gestores da linha de frente, compradores, compradoras e outras partes interessadas para garantir que as compras sensíveis a gênero se tornem parte integrante das atividades comerciais e da mentalidade da organização.

Diretrizes de melhores práticas
Objetivo 1: Estabelecer uma política empresarial e um apoio da gestão corporativa de alto-nível
Objetivo 2: Criar um plano empresarial de desenvolvimento de fornecedores para negócios liderados por mulheres
Objetivo 3: Estabelecer comunicações internas e externas abrangentes
Objetivo 4: Identificar oportunidades para empreendimentos liderados por mulheres em compras estratégicas e na gestão da cadeia de suprimento
Objetivo 5: Desenvolver um processo abrangente de desenvolvimento de fornecedores
Objetivo 6: Criar mecanismos de monitoramento, avaliação e definição de objetivos
Objetivo 7: Estabelecer um plano de melhoria contínua
Objetivo 8: Criar um programa secundário

Adaptado dos padrões NSMDC

II. Diretrizes de melhores práticas

Uma série de associações comerciais de destaque em programas de diversidade e inclusão de fornecedores desenvolveu diretrizes de melhores práticas e ferramentas para ajudar as corporações a criar e/ou amadurecer seus próprios programas. Globalmente, a WEConnect International desenvolveu a “Gold Standard Checklist”, uma ferramenta de autoavaliação para auxiliar empresas multinacionais e organizações multilaterais a avaliar seus programas de diversidade

e inclusão de fornecedores e identificar potenciais áreas para melhoramento²⁸. A lista engloba cinco áreas: (a) avaliação das normas; (b) planejamento; (c) processos e padrões; (d) mensuração, monitoramento e avaliação; e (e) *accountability* (comprometimento). Cada item da lista ganha uma nota.²⁹ O objetivo de qualquer empresa multinacional ou organização multilateral dedicada à diversidade e à inclusão de fornecedores é chegar a cem pontos: o Padrão Ouro.

27 Veja também os cinco níveis de desenvolvimento de diversidade de fornecedores da RGMA para comparar a maturidade dos programas de diversidade de fornecedores. Os cinco níveis incluem:

28 https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/GoldStandard_Checklist_v1.pdf.

- Nível 0: Sem programa
- Nível 1: Programa inicial
- Nível 2: Programa básico
- Nível 3: Programa tradicional
- Nível 4: Programa avançado
- Nível 5: Programa de excelência

Conselho Nacional de Negócios Liderados por Mulheres (National Women’s Business Council – NWBC) (2015). Pesquisa sobre a participação das mulheres em programas corporativos de diversidade de fornecedores.

Nos Estados Unidos, o Conselho Nacional de Desenvolvimento de Fornecedores Minoritários (National Minority Supplier Development Council – NMSDC), em parceria com seus parceiros corporativos, também tem um conjunto de padrões para guiar as corporações no desenvolvimento e na avaliação dos programas de diversidade de fornecedores. Eles incluem criar moldes, tarefas, práticas e processos que os parceiros corporativos do NMSDC identificaram como necessários para um programa eficiente. Com a permissão do NMSDC, esses padrões foram adaptados para compras sensíveis a gênero.

A. Objetivo 1: Estabelecer uma política empresarial e um apoio da gestão corporativa de alto nível

Fundamentação: A gestão executiva da empresa define e documenta sua política sensível a gênero, incluindo objetivos de desempenho anual, prestação de contas e relatórios da participação de empreendimentos liderados por mulheres, e seu compromisso em aumentar a participação destes empreendimentos.

Medidas de Sucesso:

1. A diretoria administrativa da empresa criou um programa de compras sensível ao gênero como uma norma da corporação.
2. Existe uma norma corporativa por escrito que claramente determina o compromisso da gestão executiva para com as compras afirmativas e as medidas de sucesso.
3. O/A diretor/a-geral criou uma política de compras sensíveis a gênero que articula a fundamentação que embasa a iniciativa. O/A diretor/a-geral garante que essa política é comunicada aos funcionários e posta em prática.
4. A norma se encaixa na área de compras na maioria das empresas e dos modelos de negócios, mas, em todos os casos, deveria fazer parte do escopo da Estratégia de Diversidade da corporação.
5. O/A diretor/a-geral designou funcionários e recursos adequados para garantir o sucesso do programa de compras sensíveis a gênero.
6. Existe um comitê/conselho de aconselhamento executivo composto por pessoas-chave para impulsionar o progresso do programa.
7. A gerência determina que as compras sensíveis a gênero sejam incorporadas ao ciclo de planejamento empresarial.
8. Todos os níveis de gerência são responsáveis pelas compras sensíveis a gênero.
9. A utilização/medida de empreendimentos liderados por mulheres está inclusa nos objetivos anuais de desempenho da corporação e de cada departamento/unidade da empresa.

QUADRO 17

Compras sensíveis a gênero devem ser um componente essencial da estratégia empresarial

Para ser eficaz, a política de compras afirmativas precisa ser apoiada por um case claramente articulado baseado nos principais propulsores corporativos da empresa. Deve fornecer recursos para o programa de compras e precisa executar a

prestação de contas. Gestores da linha de frente só irão participar de um programa de compras afirmativas se ele for visto como uma parte essencial da missão e da estratégia de negócios da corporação (Foster School of Business, 2009).

29 <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3dbbf98a-f919-408e-bca0-700e4c5efecd/SheWorks+Final+Report.pdf?MOD=AJPERES..>

B. Objetivo 2: Criar um plano empresarial de desenvolvimento de fornecedores para empreendimentos de mulheres

Fundamentação: O plano de compras sensíveis a gênero atua como um meio de garantir que existe um compromisso das corporações para com a diversidade de fornecedores. Isso inclui a criação de planos de melhoramento da diversidade de fornecedores com clientes internos organizações multifuncionais.

Medidas de Sucesso:

1. O plano tem o apoio de um *case* convincente baseado no valor para a corporação.
2. O plano empresarial é revisado pelo gestor executivo sênior regularmente.
3. A corporação tem um comitê orientador eficiente, ativo e multifuncional para as compras sensíveis a gênero.
4. O plano inclui um método para identificar e desenvolver as fornecedoras mulheres.
5. Contribuições dos grupos de fornecedoras mulheres são incluídas no processo de desenvolvimento de fornecedores.
6. O programa de compras promove a inclusão de fornecedoras certificadas em todos os aspectos das compras corporativas.
7. Controles, processos, materiais, pessoal e recursos necessários para atingir o desempenho pretendido do programa são identificados e/ou adquiridos.
8. O plano inclui a implementação de cargos e responsabilidades no desenvolvimento de fornecedores em outros departamentos da empresa além do setor de compras.
9. Um kit/uma linguagem de ferramentas relacionadas às compras sensíveis a gênero é desenvolvido para os vendedores usarem durante a criação e a negociação de contratos.
10. As análises dos funcionários (partes interessadas, controladores de orçamento etc.) estão atreladas à performance no desenvolvimento multifuncional de compras sensíveis a gênero.
11. Compras sensíveis a gênero são integradas em todos os aspectos do planejamento empresarial e fazem parte do “DNA corporativo” da empresa.
12. A gestão da diversidade de fornecedores tem uma boa compreensão das operações principais da empresa.

C. Objetivo 3: Estabelecer comunicações internas e externas abrangentes

Fundamentação: A equipe de compras criou e mantém métodos para comunicar sobre o planejamento, a execução e as conquistas do desenvolvimento de fornecedores.

Medidas de Sucesso:

1. Uma conscientização de toda a empresa com relação à iniciativa é promovida por meio de vários veículos, como, por exemplo, relatórios anuais, panfletos, *newsletters*, inserções de destaque no site etc.
2. Informações sobre compras sensíveis a gênero são divulgadas às partes interessadas de dentro da empresa regularmente.
3. Informações sobre compras sensíveis a gênero são incluídas no treinamento de novos funcionários.
4. Instrução contínua e especializada sobre compras sensíveis a gênero é oferecida a toda a equipe de compras.
5. Treinamento contínuo e especializado sobre compras sensíveis a gênero é oferecido aos outros departamentos da empresa.
6. A empresa estimula os empreendimentos liderados por mulheres a buscarem certificação e treinamento externo.
7. Os critérios de seleção de fornecedores e os processos de compra são explicados aos fornecedores.
8. Os fornecedores que não foram selecionados nas licitações recebem *feedback* para que possam entender como podem ser mais competitivos.
9. As maiores fornecedoras corporativas mulheres são bem-instruídas nos objetivos e nas metas das compras corporativas.
10. A corporação tem um processo eficiente de resposta a possíveis fornecedores.
11. Representantes da empresa participam ativamente de organizações de certificação ou redes similares.
12. Artigos e anúncios são publicados na mídia para ajudar a identificar potenciais fornecedoras
13. Representantes da empresa participam de feiras de comércio etc., incluindo participação e apoio em nível regional, com objetivos e um método para mensurar os resultados.
14. Os resultados das compras sensíveis a gênero são publicados no relatório anual da empresa e/ou no relatório de sustentabilidade empresarial.

QUADRO 18

Comunicando-se com potenciais fornecedores

O Walmart está na vanguarda das ações globais de diversidade e inclusão de fornecedores, tendo desenvolvido e implementado um programa de diversidade de fornecedores de primeira linha. Como parte desse programa, o Walmart estabeleceu uma estratégia abrangente de comunicação interna e externa para promover seu compromisso e o progresso dos objetivos de diversidade de fornecedores, e para encorajar empresas diversificadas a se cadastrarem junto a eles. Como exemplo, o texto a seguir é um trecho retirado do Portal da Diversidade de Fornecedores do Walmart (Walmart's Supplier Diversity Portal):

Torne-se um fornecedor diversificado

Como maior varejista do mundo, o Walmart se esforça para que as pessoas economizem para que possam viver melhor. Esse mantra está no cerne de todas as decisões que tomamos. Uma maneira de cumprirmos com esse compromisso é abraçar a diversidade em todos os aspectos da nossa organização; dos nossos talentosos associados aos parceiros fornecedores com quem trabalhamos para entregar os produtos e serviços que nossos clientes querem e precisam.

Um aspecto importante do suprimento dessas necessidades no Walmart é nosso Programa de Diversidade de Fornecedores. Esse programa oferece a empresas pertencentes a e administradas por minorias, mulheres, veteranos e pessoas com deficiência pé de igualdade para efetivamente trabalharem conosco enquanto, ao mesmo tempo, fazem seus próprios negócios progredirem.

- No ano fiscal de 2016, gastamos aproximadamente US\$ 14,7 bilhões com empresas de propriedade de mulheres e minorias. Isso inclui US\$ 12,1 bilhões em gastos diretos e US\$ 2,6 bilhões em gastos secundários.

- O Walmart se comprometeu a usar sua dimensão e sua escala globais para empoderar mulheres em nossa cadeia de suprimento. Leia mais sobre nossa Iniciativa de Empoderamento Econômico das Mulheres.

- Fechamos parcerias com organizações de destaque em diversidade corporativa para identificar e contatar continuamente potenciais fornecedores. Essas parcerias incluem o Conselho Nacional de Desenvolvimento de Fornecedores Minoritários (National Minority Supplier Development Council – NMSDC), o Conselho Nacional de Empreendimentos Comerciais de Mulheres (Women's Business Enterprise National Council - WBENC), a Câmara de Comércio Pan-Asiática e Americana dos Estados Unidos (U.S. Pan-Asian American Chamber of Commerce – USPAACC), o Programa de Diversidade de Fornecedores com Deficiência da USLBN (Disability Supplier Diversity Program – DSDP), e a WEConnect International. Ao trabalhar com diversos fornecedores, criamos oportunidades para o crescimento e o desenvolvimento de vários negócios. Oferecemos uma seleção mais variada de produtos a nossos clientes a preços que eles podem pagar, e contribuimos para o bem-estar econômico das comunidades que atendemos. Estamos sempre buscando por fornecedores diversificados que possam nos ajudar a levar a nossos clientes produtos relevantes para eles, a preços que eles possam pagar.

Fonte: <http://corporate.walmart.com/suppliers/supplier-diversity>.

D. Objetivo 4: Identificar oportunidades para negócios liderados por mulheres em compras estratégicas e na gestão da cadeia de suprimentos

Fundamentação: Uma análise do total gasto (por setor/departamento da empresa) para identificar oportunidades é crucial para o sucesso do processo de compras sensíveis a gênero. A equipe de diversidade

de fornecedores criou e mantém métodos para angariar negócios liderados por mulheres e analisar os departamentos da empresa e os fornecedores de primeiro escalão. A equipe de diversidade de fornecedores criou e mantém métodos para identificar, recrutar e desenvolver empreendimentos liderados por mulheres.

Medidas de Sucesso:

1. As compras sensíveis a gênero estão formalmente integradas ao processo de compras estratégicas da corporação.
2. As compras sensíveis a gênero estão incorporadas à política formal de compras da corporação com prestação de contas.
3. A diversidade de fornecedores tem como alvo áreas de grandes oportunidades e de longo prazo.
4. Há uma ou mais “grandes oportunidades” estratégicas com um empreendimento liderado por mulheres atualmente em cada ciclo de planejamento.

5. Negócios liderados por mulheres estão significativamente integrados em todas as áreas de gasto com produtos/serviços/*commodities*, incluindo as não tradicionais.
6. Existe um processo para rever as datas de validade de todos os contratos existentes:
 - a. Com fornecedores, para manter a continuidade.
 - b. Para encontrar novas oportunidades para fornecedores.
7. A corporação tem um processo, do qual a equipe de diversidade de fornecedores está ciente, para definir metas mínimas, bem como monitorar pedidos de proposta/pedidos de informação/pedidos de cotação (PPs/PIs/PCs), para garantir a inclusão de empreendimentos liderados por mulheres no processo de desenvolvimento.
8. PPs/PIs/PCs têm uma linguagem padronizada para identificar empreendimentos liderados por mulheres, e o processo seletivo de fornecedores define metas mínimas para a inclusão e a seleção de fornecedoras mulheres.

QUADRO 19

Citi – Ideias inovadoras para promover a diversidade na cadeia de fornecedores

A Citi implementou uma série de ideias inovadoras para ajudar a garantir que as oportunidades de serviço profissional continuem expandindo para diversos fornecedores e para aumentar sua visibilidade para esses fornecedores. Elas incluem, dentre outras, as seguintes:

- **Compras não tradicionais** - A Citi busca setores dentro da empresa que podem ter oportunidades para aumentar a diversidade e a participação educacional (como contabilidade, advocacia, consultoria profissional, gerenciamento financeiro) e busca métodos proativos de inclusão.
- **Capacitação** - A Citi promove uma oficina anual chamada “Doing Business” para analisar com fornecedores e potenciais fornecedores o que é preciso para um fornecedor ser levado em consideração para oportunidades de negócios com a Citi.
- **Colaboração** - Todos os anos, a Citi organiza um evento de café da manhã com sessão de informações para vários corretores. O propósito do evento é assegurar o avanço educacional, proporcionar *insights* intelectuais àqueles que apoiam a Citi no âmbito da corretagem ou têm interesse em fazê-lo e, quando possível, identificar novas oportunidades de negócios. O café da manhã é promovido pela Citi’s Enterprise Supply Chain (ESC) e pela Capital Markets Origination (CMO), e dele participam representantes de ambos os grupos, bem como dos municípios, do Tesouro e outros.
- **Compras/Contratos secundários** - A Citi estimula fortemente ou exige que seus fornecedores de primeiro escalão desenvolvam um programa para conceder uma porcentagem das oportunidades de subcontrato do Citi a diversos empreendimentos.

• **Rede dos Campeões/Desenvolvimento de Objetivos** - Os Campeões se encontram todo o mês com a equipe de Diversidade e Sustentabilidade dos Fornecedores da Citi para revisar e avaliar seu progresso com base nos objetivos definidos, na “linha de visão” desenvolvida por cada categoria, e no potencial de utilização de fornecedores qualificados. A Global Plans segue

um formato similar. Campeões regionais na Ásia, na América Latina, no Canadá, e na Europa, no Oriente Médio e na África (EMEA) devem identificar objetivos razoáveis que possam ser atingidos pelos gestores das categorias. Esses objetivos, contudo, não se focam apenas na diversidade e na inclusão de fornecedores, mas também no desenvolvimento e na sustentabilidade.

9. Existe um processo de revisão dos resultados do processo de PPs/PIs/PCs para monitorar a inclusão e a utilização de empreendimentos liderados por mulheres.
10. Acontece uma cooperação com outras corporações para compartilhar os fornecedores com melhor desempenho por meio de redes relevantes de certificação, grupos da indústria, centros de excelência, e afins.
11. Negócios liderados por mulheres são desenvolvidos para potencial utilização em áreas subutilizadas de produtos/serviços/*commodities*.
12. A equipe de desenvolvimento de fornecedores garante que o processo de controle é justo e se encaixa em diretrizes aceitáveis..
13. A equipe de desenvolvimento de fornecedores definirá e comunicará com clareza o processo de cadastro em todos os setores da empresa, bem como a grupos de fornecedoras.
14. A corporação revisa as políticas e práticas de compras para eliminar barreiras que inibem a participação de Negócios liderados por mulheres.

QUADRO 20

Melhores práticas no desenvolvimento de fornecedores

Accelerate 20/20: Programa de Aceleração de Pequenas Empresas.

O Conselho dos Fornecedores Minoritários de Nova York e Nova Jérsei (New York and New Jersey Minority Supplier Development Council), em conjunto com patrocinadores como Prudential, Time Warner e Citi, criou um programa de sete meses na região de Nova York/Nova Jersey onde as corporações atuam como técnicos profissionais para empreendimentos de propriedade de mulheres e outras pequenas empresas. O programa usa um modelo de treinamento executivo premiado criado para pequenos empresários que estão prontos para fazer suas empresas crescerem, aumentar a lucratividade, e ampliar seu impacto na economia local. O Accelerate 20/20 é uma ação verdadeiramente colaborativa – as corporações trabalham umas com as outras para conseguir *feedback* e

compartilhar as melhores práticas (<http://nyn-jmsdc.org/programs/>).

Série de Desenvolvimento WPEO Brown Bag Lunch.

A Organização de Educação das Mulheres Presidentes (Women Presidents’ Educational Organization – WPEO) é uma comunidade sem fins lucrativos de empreendimentos de mulheres. O grupo patrocina uma série de treinamentos informais a proprietárias de empresas nos quais líderes de corporações fazem palestras sobre vários assuntos de interesse. Por exemplo, um representante da equipe de compras da Citi realizou, recentemente, uma oficina sobre sustentabilidade, enquanto representantes da Morgan Stanley ofereceram uma oficina sobre como entender seu processo de compra (<http://wpeo.us/about-us/overview/>).

E. Objetivo 5: Desenvolver um processo abrangente de desenvolvimento de fornecedores

Fundamentação: Métodos para preparar os empreendimentos liderados por mulheres para a competitividade global e para as tendências do mercado, tais como a racionalização de fornecedores, por meio de assistência em todos os aspectos da capacitação foram criados e são mantidos e continuamente aprimorados.

Medidas de Sucesso:

1. Programa de mentoria estabelecido e ativo, incluindo:
 - a. Construção de relacionamento para sustentabilidade e fortalecimento de confiança mútua.
 - b. *Coaching* individual – relacionamentos executivos com funções similares, finanças etc.
 - c. Auxílio com o melhoramento e a redefinição do processo de negócios, usando pensamentos enxutos e processos de manufatura econômicos.
2. Treinamento de todos os tipos oferecidos a negócios liderados por mulheres, tais como:
 - a. Treinamento de fornecedores sobre objetivos e cultura corporativos e tendências da cadeia de suprimento.
 - b. “Universidades” ou programas de ensino formais.
 - c. Treinamento interno para todos os fornecedores (Seis Sigma, qualidade, segurança, comunicação eficaz, negociações etc.).
 - d. Apoio ao treinamento de empresas administradas por mulheres em todos os níveis.
 - e. Disponibilização de bolsas de estudo para empreendimentos de propriedade de mulheres.
3. Iniciativas de capacitação, tais como:
 - a. Estabelecer empreendimentos conjuntos e parcerias estratégicas válidas.
 - b. Facilitar fusões e aquisições.
 - c. Prover assistência técnica, como para marketing, gestão, contabilidade, operações de comércio internacional, produção, finanças, e afins.

QUADRO 21

Definindo metas SMART

- Um dos elementos mais importantes de um programa eficiente de compras sensível a gênero é a definição de objetivos. Isso é importante para encorajar a implementação da estratégia empresarial, monitorar o progresso e assegurar a prestação de contas. Estratégias empresariais deveriam conter objetivos SMART – Específicas (Specific), Mensuráveis (Measurable), Atingíveis (Achievable), Realistas (Realistic) e com um prazo (Time bound) para serem atingidas – aumentando a probabilidade do sucesso duradouro e de seu uso por toda a organização (Foster School of Business, 2009). Por exemplo, metas SMART para um programa de compras sensível a gênero que se aplica a todos os fornecedores, independentemente de seu país de origem, poderiam incluir:
 - Aumentar a porcentagem de gastos com compras corporativas recebidos por empreendimentos liderados por mulheres em 10% ao ano pelos próximos cinco anos.
 - Estabelecer um objetivo para a participação de negócios liderados por mulheres na cadeia de suprimento de, pelo menos, 5% do valor de todos os contratos de primeiro escalão e subcontratos fechados em cada ano fiscal.
 - Identificar pelo menos cinco novas oportunidades para engajar empreendimentos liderados por mulheres a cada trimestre fiscal e engajar pelo menos um.

F. Objetivo 6: Criar mecanismos de monitoramento, avaliação e definição de objetivos

Fundamentação: A definição de objetivos ambiciosos de gastos com compras sensíveis a gênero, o monitoramento desses objetivos, e a comunicação dos resultados e do alcance de metas propiciam responsabilidade e reconhecimento. Esses pagamentos em dólares vêm de *Contas a Pagar*.

Medidas de Sucesso:

1. Existe um sistema de monitoramento de fornecedores minoritários para permitir relatórios de

resultados (habilidade de monitorar os gastos com empreendimentos liderados por mulheres por departamento/unidade, comprador, mercadoria, área geográfica, redução de custos etc.).

2. Contribuições de economias/redução de custos de empreendimentos liderados por mulheres são monitorados.
3. Históricos de utilização de fornecedores são preparados para identificar os atuais empreendimentos liderados por mulheres da cadeia de fornecimento.
4. Existem objetivos bem definidos para a participação de empreendimentos liderados por mulheres; por exemplo, aumento percentual ano após ano; quantidade

QUADRO 22

Benchmarking

Cada vez mais, as organizações estão se voltando para autoavaliações e outras ferramentas de *benchmarking* (avaliação comparativa) para medir a eficácia de suas operações e de seus programas corporativos. *Benchmarking* é o processo de comparação de métricas-chave ou práticas corporativas de uma empresa com as líderes da indústria ou com as melhores práticas da indústria. Os objetivos do *benchmarking* são (1) determinar quais e onde melhoramentos são necessários; (2) analisar como outras organizações atingem seus altos níveis de performance; e (3) usar essas informações para melhorar seu desempenho.³⁰

O *benchmarking* é uma ferramenta importante para analisar a eficácia de programas de diversidade de fornecedores, incluindo aqueles voltados a empresas lideradas por homens. Por exemplo, a WEConnect International disponibiliza a *Gold Standard Checklist*, uma ferramenta de autoavaliação para ajudar as corporações e organizações multilaterais a avaliar seus programas globais de diversidade e inclusão de fornecedores e identificar potenciais áreas para melhoramento, especialmente porque tem relação com compras globais de empreendimentos liderados por mulheres³¹.

Da mesma forma, o Conselho de Desenvolvimento de Fornecedores Minoritários do Reino Unido (Minority Supplier Development Council UK – MSDUK) está em processo de desenvolvimento de uma ferramenta on-line de *benchmarking* para a diversidade de fornecedores, que permitirá que as organizações avaliem a eficácia de seus programas de diversidade de fornecedores e mensurem seu ROI. Isso está sendo feito em parceria com a Accenture e a CVM Solutions. Outras organizações, como a Calvert Investments, usam ferramentas de *benchmarking* para avaliar e ranquear empresas com relação às melhores práticas internacionais. A Calvert define notas para as empresas do índice S&P 100 com base em seu desempenho em dez indicadores de diversidade ou *benchmarks*. Isso permite que a organização quantifique o nível das melhores práticas de cada empresa nos dez indicadores (Calvert, 2015).

Na América do Sul, a Itaipu Binacional desenvolveu uma ferramenta similar de *benchmarking* para avaliar o nível de melhores práticas de seus fornecedores e de outras empresas quanto aos Princípios do Empoderamento das Mulheres (WEPs). A Itaipu Binacional, que é um empreendimento conjunto entre Brasil e Paraguai, é a maior hidroelétrica

³⁰ <http://www.businessdictionary.com/definition/benchmarking.html>.

³¹ https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/GoldStandard_Checklist_v1.pdf.

do mundo. Em 2003, a sustentabilidade se tornou parte formal da missão da empresa, incorporando o conceito de responsabilidade social e ambiental em sua missão global de geração de energia. Desde então, a Itaipu deu início ao Programa de Incentivo à Igualdade de Gênero na esperança de encorajar seus fornecedores, instituições e outras organizações brasileiras a adotarem a igualdade de gênero em sua gestão. O diretor-geral da Itaipu também assinou uma declaração de apoio aos WEPs. Em 2012, a organização foi reconhecida pela ONU Mulheres e

pelo Pacto Global da ONU como uma empresa de *benchmarking* para WEPs (Itaipu Binacional, s.d.).

Como parte de seu compromisso com a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres, a Itaipu desenvolveu uma ferramenta para avaliar o nível de boas práticas de seus fornecedores com relação aos sete WEPs. Todos os anos, a corporação reconhece publicamente aquelas empresas que tiveram as melhores performances nesses princípios.

de dinheiro e porcentagem de gastos e utilização etc. Os resultados de desempenho são mensurados em comparação com esses objetivos estabelecidos, que são revisados e recalibrados regularmente. Há uma pessoa responsável por reportar os resultados.

5. Métricas-chave de compras sensíveis a gênero são revisadas regularmente pela equipe de gestão empresarial sênior, pelo diretor-geral, pelo diretor financeiro etc.

6. Tabelas de resultados são criadas para mensurar o desempenho.

7. A conquista de objetivos está atrelada às análises de desempenho.

8. Sistemas de relatórios de qualidade fornecem os gastos exatos pelo menos trimestralmente.

9. Os gastos com compras sensíveis a gênero e o alcance de objetivos estão ligados ao acesso ao mercado, à geração de renda e à satisfação dos clientes. Isso garante um apoio contínuo do programa horizontalmente e verticalmente em toda a organização.

QUADRO 23

Encorajando a participação em todos os níveis da cadeia de suprimento

As corporações deveriam encorajar ou até mesmo exigir que os fornecedores de primeiro escalão e de segunda linha adotem programas de compras sensíveis a gênero. Deveras, os empreendimentos liderados por mulheres estão muito mais propensos a conseguir acesso à cadeia de suprimento corporativo em um nível secundário porque o tamanho e a complexidade das oportunidades nesse nível são mais adequados a micro e pequenas empresas. Elas também são mais numerosas. As organizações com programas bem-desenvolvidos de diversidade de fornecedores usam uma série de técnicas para encorajar a participação em níveis secundários da cadeia de suprimento. A Citigroup Inc. (“Citi”), por exemplo, promulgou uma Declaração de

Princípios de Fornecedores (Statement of Supplier Principles), que compartilha com seus fornecedores. A declaração exprime os princípios éticos, sociais e ambientais que guiam suas práticas globais de compras e encoraja os fornecedores a adotar seus próprios códigos e declarações de melhores práticas que incorporem princípios semelhantes. Para complementar sua Declaração de Princípios de Fornecedores, a Citi começou a usar um Questionário de Responsabilidade Empresarial (Corporate Responsibility Questionnaire – CRQ) para avaliar quão bem os fornecedores atuais e potenciais administram a governança, a sustentabilidade ambiental e a diversidade de fornecedores. Se a nota do CRQ de um fornecedor for baixa, a Citi

comunica sua preocupação à empresa e trabalha com ela no próximo ano fiscal para melhorar suas políticas e práticas (Citi, 2015).

A Citi lançou o CRQ na Malásia, na Austrália e na Irlanda e, até agosto de 2015, o questionário tinha se tornado parte mandatória de todos os pedidos de eletrônicos de propostas e cotações na América do Norte e na América Latina. A Citi espera implementar o CRQ em todas as regiões geográficas até 2018.

Os governos também buscaram equilibrar seus gastos com compras ao inserir políticas de compras preferenciais na cadeia de suprimento. Nos Estados Unidos, por exemplo, exige-se que contratantes federais de primeiro escalão e subcontratantes submetam planos de subcontratação de pequenas empresas quando o valor estimado do contrato ou subcontrato excede US\$ 650 mil e existem outras oportunidades para a subcontratação. Esses planos determinam os objetivos ou metas do contratante para a participação de várias pequenas empresas – incluindo pequenas empresas de propriedade de mulheres – no contrato federal ou, alternativamente, em todos os negócios do contratante. Eles também definem a estratégia do contratante para atingir esses objetivos e metas. Os contratantes estão sujeitos a penalidades se não fizerem um “esforço de boa fé” para atingir os objetivos acordados (48 C.F.R. Subparte 19.7 – Estados Unidos).

Planos de subcontratos também podem ser usados como um fator de avaliação em concorrências em que a seleção é baseada no melhor valor. Nesse caso, exige-se que as empresas submetam planos de subcontrato para pequenas empresas como parte de suas propostas gerais. Esses planos são avaliados juntamente com outros fatores não relacionados a preço e escolhe-se a empresa cuja proposta representa o melhor valor geral para o governo, levando em consideração tanto o preço quanto fatores não relacionados a ele.

A África do Sul encoraja as compras inclusivas por meio de suas políticas de Amplo Empoderamento

Econômico de Negros e Negras (Broad-Based Black Economic Empowerment – B-BBEE).³²

Empresas que concorrem a contratos com departamentos do governo ou entidades ou empreendimentos públicos ganham pontos de preferência com base em seus níveis B-BBEE. Nesse sistema, o número máximo de pontos que pode ser dado aos contratantes durante as seleções de compradores é cem pontos, dos quais oitenta (ou noventa, em casos de compras maiores) são conferidos com base no preço e os outros vinte pontos de “preferência” (ou dez, para compras maiores) são concedidos com base no nível B-BBEE certificado da empresa. Dessa forma, as empresas são incentivadas a maximizar seus níveis.

O nível de uma empresa é baseado em seu comprometimento para com os Códigos de Boa Prática B-BBEE, cujo propósito é acelerar a transformação econômica e promover a participação econômica de pessoas negras e outras comunidades previamente prejudicadas. Os Códigos de Boa Prática B-BBEE usam uma tabela de resultados genérica composta por sete elementos básicos: propriedade, controle gerencial, igualdade de empregos, desenvolvimento de habilidades, compras preferenciais, desenvolvimento do empreendimento e de fornecedores, e desenvolvimento socioeconômico.

Dessa forma, por exemplo, uma empresa pode receber o número máximo de pontos na categoria “propriedade” por ser pertencente a pessoas negras, enquanto outra pode receber o número máximo de pontos em “desenvolvimento de habilidades” porque desenvolveu iniciativas criadas para aprimorar competências de trabalhadores negros e pessoas negras, tanto internamente quanto externamente. Em outras palavras, o sistema encoraja as empresas a conceberem iniciativas nessas categorias para aumentar seus pontos de comprometimento e seus níveis e, consequentemente, o número de pontos de preferência que recebem durante a seleção de compradores (Taylor e Roga, 2009; Quinot, 2013).

32 Emenda do Ato Amplo Empoderamento Econômico de Negros e Negras (Broad-Based Black Economic Empowerment), Ato N.º 46 de 2013: “significa o empoderamento econômico viável de todas as pessoas negras, (incluindo) em particular mulheres, trabalhadores, jovens, pessoas com deficiências e pessoas vivendo em dez áreas rurais.”

G. Objetivo 7: Estabelecer um plano de melhoria contínua

Fundamentação: O programa empresarial de compras sensíveis a gênero precisa aperfeiçoado regularmente para acompanhar as mudanças nos objetivos e no crescimento da empresa (incluindo expansões feitas por gerentes de aquisição).

Medidas de Sucesso:

1. A corporação estabeleceu e mantém procedimentos documentados para o planejamento e a implementação interna de auditorias de compras sensíveis a gênero para verificar quais atividades e resultados relacionados satisfazem o programa.
2. São conduzidas pesquisas internas com interessados-chave para assegurar que o programa está superando as expectativas dos clientes.
3. Existe um processo de comunicação contínua entre a corporação e os empreendimentos liderados por mulheres para auxiliar e regular o cumprimento dos contratos por meio de veículos tais como pesquisas feitas com Negócios liderados por mulheres para definir áreas de melhoramento contínuo.
4. A corporação participa de estudos comparativos com outras empresas para identificar as melhores práticas e, então, planejar sua adoção sistemática.
5. Uma estratégia geral de compras sensível a gênero é desenvolvida, incluindo planos para vários anos ligados aos valores da corporação e alinhados com a estratégia geral da empresa e as estratégias de departamentos funcionais, especialmente as estratégias de compras.
6. A corporação participa de exercícios de “práticas futuras” para vislumbrar novas estratégias bem antes de efetivamente precisarem dessas práticas

H. Objetivo 8: Criar um programa secundário

Fundamentação: Um programa secundário abrangente cria um efeito multiplicador significativo ao encorajar o desenvolvimento contínuo de novos programas de compras sensíveis a gênero, que, por sua vez, criam oportunidades adicionais para empreendimentos liderados por mulheres.

Medidas de Sucesso:

1. A corporação criou um programa secundário que inclui comprometimento das lideranças, recursos, linguagem contratual, definição de objetivos, seleção de um grupo inicial de fornecedores de primeiro escalão e mercadorias, treinamento, relatórios e auditorias, consequências para o não atingimento das metas, incentivos para a conquista dos objetivos e reconhecimento..
2. Os objetivos são revisados com os fornecedores de primeiro escalão.
3. Existe um sistema formal para mensurar o desempenho desses fornecedores com relação aos objetivos.
4. Existem sanções e/ou planos de ação corretiva caso os fornecedores de primeiro escalão não atinjam as expectativas..
5. Os objetivos deveriam ser racionais, desafiadores, personalizados por segmento e sujeitos a melhoramento contínuo.
6. Existem atividades alternativas, tais como a implementação de programas de desenvolvimento empresarial para empreendimentos liderados por mulheres, departamentos e indivíduos que não atingiram os objetivos.
7. Os processos corporativos espelham as diretrizes da organização de certificação.

III. Impulsionando os investimentos sociais

Várias corporações ao redor do mundo estão fazendo investimentos bem específicos em empresárias mulheres e em sua capacidade de acesso a novos mercados. Muitos desses investimentos são mensuráveis, verificáveis e monitoráveis com o passar do tempo. Eles também estão sendo feitos em parceria com outras corporações, governos e ONGs por meio de plataformas globais de alto nível.

Em 2013, na conferência da Iniciativa Global da Fundação Clinton (Clinton Global Initiative - CGI), uma coalizão de corporações e entidades sem fins lucrativos se reuniram para firmar um compromisso enorme – “impulsionar negócios liderados por mulheres em novos mercados”. O primeiro objetivo era monitorar e mensurar pelo menos US\$ 1,5 bilhão no total combinado de dinheiro novo gasto pelos agentes que se engajaram no compromisso com empreendimentos liderados por mulheres fora dos EUA entre 2013 e 2018. Total real gasto no final de 2014 já havia ultrapassado os US\$ 3 bilhões. O segundo objetivo era implementar iniciativas de preparação de fornecedores, incluindo a mentoria, que almejava atingir pelo menos 15 mil empreendimentos liderados por mulheres com sede fora dos EUA entre 2013 e 2018. O total real de mulheres treinadas no final de 2014 já era maior que 40 mil. Esses resultados não teriam sido possíveis sem a colaboração coordenada de um grupo variado de partes interessadas, incluindo Accenture, The Boeing Company, Cherie Blair Foundation, The Coca-Cola Company, DLA Piper, EY, ExxonMobil, Freeport, Goldman Sachs, IBM, ICRW, IDB, Intel, Johnson Controls, Marriott International, McLarty Global Fellows, Pfizer Inc., RBS, Rockefeller Foundation, TechnoServe, Thunderbird School, Departamento de Estado dos Estados Unidos, Vital Voices Global Partnership, Walmart, e WEConnect International.

Em setembro de 2016, mais de 30 parceiros se juntaram ao “Sem Limite: O Projeto de Participação Total” (“No Ceilings: The Full Participation Project”), da CGI, à Vital Voices Global Partnership, e à WEConnect

International para anunciar uma série de novos compromissos que abordam desigualdades de gênero significativas e impulsionar as metas de igualdade de gênero dos ODS da ONU. Nos próximos cinco anos, a coalizão coletiva CGI *Commitments to Action* vai instigar a participação econômica das mulheres, abordar a violência contra as meninas e mulheres, e promover a liderança das mulheres nos setores público e privado. A coalizão inclui um comprometimento específico de alguns parceiros selecionados de gastar mais de US\$ 15 bilhões em negócios liderados por mulheres. Outros parceiros incluem Airbnb, American Jewish World Service, Avon, CARE, Catalyst, Cherie Blair Foundation, Dermologica, EY, East-West Center, Foundation Center, FreeportMcMoRan, Global Fund for Women, IBM, Centro Internacional de Pesquisa sobre Mulheres (International Center for Research on Women), Ingersoll Rand, McLarty Global Fellows, NEST, Procter Gamble, Pfizer, Sodexo, Together for Girls, Fundo das Nações Unidas pelo Fim da Violência Contra as Mulheres (UN Trust Fund to End Violence Against Women), Unilever, Upaya Social Ventures, WAKE International, Walmart, Women Deliver, Women for Women International, e Rede de Financiamento de Mulheres (Women’s Funding Network).

A Global Citizen é uma comunidade de pessoas que querem aprender e tomar atitudes sobre os maiores desafios do mundo, incluindo o fim da extrema pobreza. Em setembro de 2016, a UPS, o Walmart e a Johnson & Johnson se comprometeram, cada um, a gastar US\$ 100 milhões com empreendimentos liderados por mulheres nos próximos três anos. Esse compromisso total de US\$ 300 milhões, que deve afetar 240 mil vidas até 2019, acompanham as 30 mil ações da Global Citizen, e serão entregues por meio da parceira da Global Citizen, a WEConnect International³³. Não deveria haver dúvidas de que as corporações podem e devem aplicar seu expertise e seu poder de compra global para apoiar o empoderamento econômico das mulheres, visto que se trata de um bom negócio e por causa do impacto positivo urgente e imenso que podemos ver na sociedade.

33 <https://www.globalcitizen.org/en/content/global-citizen-festival-2016-impact/>.

CONCLUSÕES

CONCLUSÕES

As compras sensíveis a gênero estão rapidamente se tornando imperativas nos negócios. Atualmente, as mulheres são proprietárias de um terço de todos os empreendimentos do mundo, gerando milhões de oportunidades de emprego e estimulando o desenvolvimento local. Elas também controlam quase 75% dos gastos arbitrários de consumidores em todo o mundo. Mesmo assim, apesar dessas estatísticas impressionantes, o potencial econômico dos negócios liderados por mulheres permanece amplamente inexplorado. De fato, elas ficam com apenas 1% do total gasto com compras corporativas todos os anos.

Ao ignorar o papel potencial dos empreendimentos liderados por mulheres na cadeia de valor, as corporações estão perdendo uma oportunidade de expandir seus mercados, diversificar suas cadeias de suprimento, solidificar a lealdade à marca e melhorar

sua reputação, ao mesmo tempo em que estariam melhorando as vidas de mulheres e meninas ao redor do mundo. As organizações podem impulsionar esse segmento de mercado adotando programas de compras sensíveis a gênero.

As compras sensíveis a gênero começam com a compreensão das barreiras e dos desafios que impedem que os empreendimentos liderados por mulheres tenham acesso e participem plenamente da cadeia de suprimento corporativo, e com um comprometimento por parte da gestão de alto escalão para tornar as compras sensíveis a gênero parte integrante das práticas e da cultura da empresa. O propósito deste Guia é oferecer às corporações e a seus fornecedores uma compreensão mais profunda dessas questões, e as ferramentas e técnicas para traduzir o comprometimento empresarial em uma estratégia de sucesso.

REFERÊNCIAS

- AmericanExpress (2016). Number of Women-Owned Businesses Growing at Highest Pace since the Recession. Retrieved from <http://about.americanexpress.com/news/pr/2016/2016-state-of-women-owned-business.aspx>.
- Calvert Investments, Inc. (2015). A Survey of Corporate Diversity Practices of the S&P 100. Retrieved from <http://www.calvert.com/nrc/literature/documents/BR10063.pdf>.
- Center for Women's Business Research (CWBR, October 2009). The Economic Impact of Women-Owned Businesses in the United States. McLean, Virginia.
- Citigroup Inc. (Citi, 2015). 2015 Citi Global Citizenship Report. New York. <http://www.citigroup.com/citi/about/citizenship/download/2015/global/2015-citi-global-citizenship-report-en.pdf>.
- CVM Solutions (Sept. 1, 2016), 11 Reasons to Invest in a Supplier Development Program [Web log post]. Retrieved from <http://blog.cvm solutions.com/invest-in-a-supplier-development-program>.
- (Apr. 15, 2016). What is Supplier Diversity and Why is it Important [Web log post]. Retrieved from <http://blog.cvm solutions.com/what-is-supplier-diversity>.
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (2013). Gender and Access to Land. Bonn. Retrieved from <https://www.giz.de/fachexpertise/downloads/giz2012-en-gender-and-access-to-land.pdf>.
- DG Enterprise And Industry (September 2007). Evaluation of SME Access to Public Procurement Markets in the EU (Final Report). European Commission. Retrieved from http://ec.europa.eu/enterprise/dg/files/evaluation/pme_marches_publics_report_en.pdf
- Ernst & Young (2009). Scaling up: Why women-owned businesses can recharge the global economy. Retrieved from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Scaling_up_-_Why_women-owned_businesses_can_recharge_the_global_economy_-_new/\\$FILE/Scaling_up_why_women_owned_businesses_can_recharge_the_global_economy.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Scaling_up_-_Why_women-owned_businesses_can_recharge_the_global_economy_-_new/$FILE/Scaling_up_why_women_owned_businesses_can_recharge_the_global_economy.pdf).
- EY (2015). How can Greater Supplier Diversity Unclog your Growth Pipelines? Retrieved from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-how-can-greater-supplier-diversity-unclog-your-growth-pipeline/\\$FILE/How_20can_20greater_20supplier_20diversity_20unclog_20your_20growth_20pipeline.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-how-can-greater-supplier-diversity-unclog-your-growth-pipeline/$FILE/How_20can_20greater_20supplier_20diversity_20unclog_20your_20growth_20pipeline.pdf).
- Foggin, M. (2010). Breaking into the Corporate Supply Chain. New York City: Center for an Urban Future.
- (2011). Giving Small Firms the Business. New York City: Center for an Urban Future.
- Food and Agricultural Organization of the United Nations (FAO, 2013). Governing Land for Women and Men: A Technical Guide to Support the Achievement of Responsible Gender-Equitable Governance Land Tenure. Rome.
- (n.d). Gender and Law: Women's Rights in Agriculture. (FAO Legislative Study 76, Rev. 1). Rome.
- Foster School of Business (2009). Supplier Diversity Toolkit Draft 4. University of Washington. Retrieved from <http://www.psrc.org/assets/9145/Supplier-Diversity-Toolkit.pdf>.
- Gill, K., K. Brooks, J. McDougall, P. Patal & A. Kes (2010). Bridging the Gender Divide: How Technology can Advance Women Economically. Washington D.C.: International Center for Research on Women. Retrieved from <http://www.icrw.org/files/publications/Bridging-the-Gender-Divide-How-Technology-can-Advance-Women-Economically.pdf>.
- Global Banking Alliance for Women (Feb. 20, 2014). Itaú Signs Commitment with Clinton Global Initiative to Support Growth of Women-led SMEs in Brazil. Retrieved from <http://www.gbaforwomen.org/news-events/itau-signs-a-commitment-with-the-clinton-global-initiative-to-support-the-growth-of-women-led-smes-in-brazil>.
- Government Accountability Office (2014). Women-Owned Small Business Program: Certifier Oversight and Additional Eligibility Controls are Needed. (GAO Publication No. GAO-15-54). Washington D.C.: U.S. Government Printing Office.
- Hadary, S.G. (May 17, 2010). Why are Women-Owned Firms Smaller than Men-Owned Ones? Wall Street Journal. Retrieved from <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704688604575125543191609632>.
- Hackett Group (Aug. 17, 2006). Supplier Diversity does not Drive Increased Costs. Research Alerts and Press Releases. Retrieved from http://www.thehackettgroup.com/about/alerts/alerts_2006/alert_o8172006.jsp
- Inter-American Development Bank (Apr. 13, 2012). IDB and MIF Team Up to Expand Lending for Women Entrepreneurs in Latin America and the Caribbean. News Releases. Retrieved from <http://www.iadb.org/en/news/news-releases/2012-04-13/access-to-finance-for-women-entrepreneurs,9947.html>.
- International Finance Corporation (2014). Improving Access to Finance for Women-owned Businesses in India. Washington D.C. Retrieved from <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a17915804336f2c29b1dff384c61d9f7/Womenownedbusiness1.pdf?MOD=AJPERES>.

- (2011). Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries. Washington D.C. Retrieved from http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a4774a004a3f66539f0f9f8969adcc27/G20_Women_Report.pdf?MOD=AJPERES.
- International Labour Organization (2015). Women in Business and Management: Gaining Momentum. Geneva. Retrieved from www.ilo.org/publns.
- International Trade Centre (2014). Empowering Women through Public Procurement. Geneva.
- Itaipu Binacional (n.d.). Gender Equality: How to Implement it at Company Management. Retrieved from <http://imam.ag/clientes/itaipu/weps/2016/wp-content/uploads/2014/11/English.pdf>.
- Jones, S. (Aug. 21, 2006). Benefits of Supplier Diversity May Go Beyond 'Social Good'. Wall Street Journal. Retrieved from <https://www.wsj.com/articles/SB115611527732140564>.
- Kelley, D., C. Brush, P. Greene, M. Herrington, A. Ali & P. Kew (2015). Special Report: Women's Entrepreneurship. London: Global Entrepreneurship Monitor. Retrieved from <http://www.gemconsortium.org/report/49281>.
- Kepler, E. and S. Shane (2007). Are Male and Female Entrepreneurs Really Different? Washington DC: U.S. Small Business Administration.
- Linarelli, J., I. Bartok, P. Holden, D. Letchmiah, J.A. Roussel, F. Trionfetti, K.P. Varma. (1998). SME And Export-Led Growth: Are There Roles for Public Procurement Programs, A practical Guide for Assessing and Developing Public Procurement Programmes to Assist SMEs. Geneva, Switzerland: International Trade Centre. Retrieved from http://www.wto.org/english/tratop_e/gproc_e/wkshop_tanz_jano3/itcdemo3_e.pdf
- MSDUK (2008). Supplier Diversity Tool Kit: A Practical Guide to Developing and Implementing a Corporate Minority Supplier Development Programme. Retrieved from http://www.contractsit.com/wp-content/uploads/2015/05/162201012566_MSDUK_Supplier_Diversity_Toolkit.pdf.
- Multilateral Investment Fund (MIF, Jan. 29, 2013). Itau and the MIF Formalize a Program to Support Female Entrepreneurship in Brazil. Retrieved from <http://www.fomin.org/en-us/Home/News/PressReleases/ArtMID/3819/ArticleID/57/Itau-and-the-MIF-formalize-a-program-to-support-female-entrepreneurship-in-Brazil.aspx>.
- Nahapiet, J. & S. Ghoshal (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 2, pp. 242-266.
- Nielsen (2014). Doing Well By Doing Good. Retrieved from <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-Corporate-Social-Responsibility-Report-June-2014.pdf>.
- National Women's Business Council (2015). Research on Women's Participation in Corporate Supplier Diversity Programs. Retrieved from [https://www.nwbc.gov/sites/default/files/Women's 20Participation 20in 20Corporate 20Supplier 20Diversity 20Programs.pdf](https://www.nwbc.gov/sites/default/files/Women's%20Participation%20in%20Corporate%20Supplier%20Diversity%20Programs.pdf).
- (June 2009). Successful Practices for Establishing and Modifying Entrepreneurship Programs for Women: Resources for Entrepreneurship Centers & Non-Credit Programs. Retrieved from <https://www.nwbc.gov/research/successful-practices-establishing-and-modifying-entrepreneurship-programs-women-resources>.
- Organization for Economic Cooperation and Development (2014). Social Institutions & Gender Index 2014 Synthesis Report. Paris. Retrieved from <https://www.oecd.org/dev/development-gender/BrochureSIGI2015-web.pdf>.
- (2012). Closing the Gender Gap: Act Now. Paris. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1787/9789264179370-en>.
- Park, A., G. Nayyar & P. Low (2013), Supply Chain Perspectives and Issues: A Literature Review. Geneva: World Trade Organization.
- Piacentini, M. (2013). Entrepreneurship Statistics by Gender: A Review of Existing Sources and Options for Data Development. Paper presented at the EDGE Technical Meeting on Measuring Entrepreneurship from a Gender Perspective, New York City, December 5-6, 2013.
- Picari, E. (Apr. 15, 2016). What to Consider When Measuring ROI on Supplier Diversity. MSDUK Blog – Latest News. Retrieved from <http://www.msduk.org.uk/what-to-consider-when-measuring-roi-on-supplier-diversity/>.
- Quinot, G. (2013). Promotion of Social Policy through Public Procurement in Africa. In G. Quinot & S. Arrowsmith (eds.), Public Procurement Regulation in Africa (pp. 370-403). New York: Cambridge University Press.
- Rede Mulher Empreendedora (2016). Research on Female Entrepreneurs [PowerPoint Slides]. Retrieved from <http://www.rme.net.br>.
- Sida (March 2015). Women and Land Rights. Gender Tool Box [Brief]. Retrieved from <http://www.sida.se/contentassets/3a820dbd152f4fc98bacde8a8101e15/women-and-land-rights.pdf>.
- Silverstein, M. & K. Sayre (2009). Women Want More: How to Capture More Than Your Share of the Female Economy. Boston Consulting Group. Retrieved from <https://www.bcg.com/documents/file22016.pdf>.
- Southern Africa Gender Protocol Alliance (2012). Productive Resources and Employment, Economic Empowerment, in SADC Gender Protocol 2012 Barometer – Botswana (Chap. 4). Retrieved from <http://www.genderlinks.org.za/article/sadc-gender-protocol-2012-barometer---botswana-2012-11-29>.

- Taylor, J.D. and K. Roga (2009). Preferential Procurement: A Case Study of South Africa. Retrieved from <http://www.ippa.org/IPPC4/Proceedings/13ProcurementPreferences/Paper13-6.pdf>.
- Twebaze, B. (2016). Why and How an Operational Chattels Securities Registry will Uplift SMEs. New Vision Daily. Retrieved from http://www.newvision.co.ug/new_vision/news/1431165/operational-chattels-securities-registry-uplift-smes.
- United Nations (2013). A New Global Partnership: Eradicate Poverty and Transform Economies through Sustainable Development. New York: United Nations Publications. Retrieved from <http://www.post2015hlp.org/wp-content/uploads/2013/05/UN-Report.pdf>.
- UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2012). World Atlas for Gender Equality in Education. Paris. Retrieved from <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/unesco-world-atlas-gender-education-2012.pdf>.
- UNGA (United Nations General Assembly, Sept. 25, 2015) Resolution 70/1, Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development, A/RES/70/1. Available at http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E.
- UNDP (United Nations Development Programme, 2009). Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results. New York: United Nations Publications. Retrieved from <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/english/documents/pme-handbook.pdf>.
- U.S. Small Business Administration (December 2010). Small Entity Compliance Guide to the WOSB Program. Washington D.C.: U.S. Printing Office.
- Vanderbrug, J. (2013, Sept. 4). The Global Rise of Female Entrepreneurs. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2013/09/global-rise-of-female-entrepreneurs>.
- Vazquez, E.A & A.J. Sherman (2013). Buying for Impact: How to Buy from Women and Change the World. Charleston, South Carolina: Advantage.
- Washington, R.S. (2004). Supplier Diversity Program Maturity: At What Stage is Your Initiative? Minority and Women Business Enterprise Network. Retrieved from <http://www.bus.iastate.edu/emullen/mgmt472/Supplierdiversity.pdf>.
- WEConnect International (2015). 2015: 5 Years Building Inclusive Growth. Retrieved from https://weconnectinternational.org/images/5Yr_Web_Version_2015.pdf.
- White, D.S. (Aug. 12, 2012). The Top 174 Global Economic Entities, 2011. Retrieved from <http://dstevenwhite.com/tag/worlds-largest-economic-entities/>.
- World Bank (2016). More and Better Data: A Powerful Tool for Improving Lives, Retrieved from <http://www.worldbank.org/en/results/2016/05/09/more-and-better-gender-data-a-powerful-tool-for-improving-lives.print>.
- (2012). World Development Report 2012, Gender Equality and Development. Washington, DC: World Bank.
- World Economic Forum (2015). The Global Gender Gap Report 2015. Geneva: World Economic Forum. Retrieved from <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2015>.
- (2013) The Global Gender Gap Report 2013. Geneva: World Economic Forum. Retrieved from <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2013>.

**A ONU MULHERES É A ENTIDADE DA
ONU DEDICADA À IGUALDADE DE
GÊNERO E AO EMPODERAMENTO DAS
MULHERES. GRANDE DEFENSORA
GLOBAL DAS MULHERES E DAS
MENINAS, A ONU MULHERES FOI
CRIADA PARA ACELERAR O PROCESSO
DE ATENDIMENTO ÀS SUAS
NECESSIDADES EM TODO O MUNDO.**

A ONU Mulheres apoia os Estados-membros da ONU em sua definição de padrões globais para a conquista da igualdade, e trabalha em conjunto com governos e a sociedade civil para criar leis, políticas, programas e serviços necessários à implementação desses padrões. A entidade ampara a participação igualitária das mulheres em todos os aspectos da vida, focando-se em quatro áreas de prioridade: aumentar a liderança e a participação das mulheres; acabar com a violência contra as mulheres; engajar as mulheres em todos os aspectos dos processos de paz e segurança; estimular o empoderamento econômico das mulheres; e tornar a igualdade de gênero uma questão central no planejamento e no orçamento do desenvolvimento nacional. A ONU Mulheres também coordena e promove o trabalho do sistema ONU no avanço para alcançar a igualdade de gênero.



220 East 42nd Street
New York, New York 10017, USA
Tel: 212-906-6400
Fax: 212-906-6705

www.unwomen.org
www.facebook.com/unwomen
www.twitter.com/un_women
www.youtube.com/unwomen
www.flickr.com/unwomen