

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

NEGÓCIOS ENTRE EMPRESAS DE MULHERES E GRANDES CORPORAÇÕES

O papel das organizações de fomento na mediação das relações comerciais

LEONARDO RENTROIA VIANA

SÃO PAULO
2020

LEONARDO RENTROIA VIANA

NEGÓCIOS ENTRE EMPRESAS DE MULHERES E GRANDES CORPORAÇÕES

O papel das organizações de fomento na mediação das relações comerciais

Trabalho Aplicado apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha: Supply Chain

Orientadora: Prof. Dra. Cristiane Biazzin

SÃO PAULO

2020

Viana, Leonardo Rentroia.

Negócios entre empresas de mulheres e grandes corporações: o papel das organizações de fomento na mediação das relações comerciais / Leonardo Rentroia Viana. - 2020.

58 f.

Orientador: Cristiane Biazzin.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Logística empresarial. 2. Empreendedorismo. 3. Mulheres de negócios. 4. Diversidade no ambiente de trabalho. 5. Sustentabilidade. 6. Empresas - Aspectos sociais. I. Biazzin, Cristiane. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.86/.87-055.2

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

FOLHA DE APROVAÇÃO

Leonardo Rentroia Viana

Estímulo as relações comerciais entre empresas de diversidade e grandes corporações: o papel das organizações de fomento nas relações comerciais

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Campo de conhecimento: *Supply Chain*

Data de Aprovação: ____/____/____

Banca examinadora:

Prof. Dra. Cristiane Biazzin
(Orientadora) FGV - EAESP

Prof.^a Dra. Priscila Laczynski de Souza Miguel
FGV - EAESP

Prof.^a Dra. Erika Zoeller
Fundação Dom Cabral - FDC

À minha família, especialmente
minha mãe, meu filho e esposa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe, pela educação e valores que me foram passados e que me fizeram ser a pessoa que sou hoje. Por toda sua força e garra na minha criação. Por toda paciência e pela quantidade de orações feitas em meu nome.

À minha esposa, por estar ao meu lado há mais de 10 anos e entender todos os momentos de ausência durante o curso, principalmente com um filho pequeno. A pessoa que mais me apoiou e incentivou em toda a jornada, desde o início até a conclusão do curso.

Agradeço a meus irmãos, que sempre estiveram ao meu lado e foram exemplos valiosos de vida, cada um a seu modo. Sem eles eu também não seria a pessoa que sou hoje.

Agradeço também a Fundação Getúlio Vargas e todos os profissionais que apoiaram, direta ou indiretamente, o MPGC. Um agradecimento especial a minha orientadora Profa. Dra. Cristiane Biazzin, que mesmo a milhares de quilômetros de distância me deu todo o suporte necessário. Também agradeço aos brilhantes colegas de turma que fizeram esses dois anos passarem voando, tenho certeza de que conheci pessoas incríveis.

Por fim, e não menos importante, agradeço ao pequeno Felipe, meu filho. Do alto de seus 2 anos e 8 meses de idade ele ainda não tem ideia do que está acontecendo, mas que ele saiba que tudo isso é feito por ele. Para ele.

RESUMO

Embora haja um equilíbrio na proporção entre homens e mulheres no planeta, o volume de compras corporativas feitas pelas grandes companhias com empresas de propriedade ou lideradas por mulheres é irrelevante. O tema de diversidade de fornecedores, ou seja, compras de empresas de minoria, vem sendo estudado há algumas décadas no mercado norte americano e com a globalização essas práticas têm sido difundidas em larga escala, principalmente nas filiais de empresas norte americanas em outros países. Como consequência da ampliação dessas práticas, o tema tem se tornado alvo de mais estudos nos últimos quinze anos. A proposta desse trabalho aplicado foi investigar o trabalho das organizações de fomento que estimulam negócios entre empresas de mulheres e grandes companhias que adotam práticas de diversidade na cadeia de fornecimento no mercado brasileiro, contribuindo com boas práticas e direcionamento para os três principais elos da cadeia. Para isso, foram conduzidas uma série de entrevistas com os principais elos da cadeia e suas respostas foram analisadas dentro do caso e de maneira cruzada, a fim de se analisar como o tema está sendo tratado no mercado interno e quais as oportunidades de melhoria a serem destacadas. No presente trabalho, pode-se notar diferenças no modo como o tema é lidado nas grandes empresas no Brasil e como a falta de uma legislação adequada, como a que existe no Estados Unidos, impacta na adoção das práticas de diversidade na cadeia.

Palavras chave: diversidade na cadeia de fornecimento, empreendedorismo feminino, sustentabilidade na cadeia de fornecimento, compras de empresas de minoria.

ABSTRACT

Although there is a balance in the ratio of men to women on the planet, the volume of corporate purchases made by large companies with women-owned companies is irrelevant. Supplier diversity, which is, purchasing from minority companies, has been studied for a few decades in the North American market and, with globalization, these practices have been widespread, mainly in the branches of North American companies in another countries. As a consequence of the expansion of these practices, the topic has been the subject of more researches in the last fifteen years. The purpose of this work was to investigate the role of the organizations that stimulate business between women owned companies and large companies that adopt diversity practices in their supply chain considering the Brazilian market, contributing with good practices and guidelines for the three main actors of this supply chain. To this end, a series of interviews were conducted with those actors and their answers were analyzed on within-case and cross-case analyzes to verify how the topic has been dealt in the domestic market and what opportunities for improvement can be addressed. In the present work, it is possible to notice differences in the way the subject is treated and discussed in large companies in Brazil and how the lack of adequate legislation, such as the one in the United States, impacts on the adoption of diversity practices in the supply chain.

Key words: supply chain diversity, female entrepreneurship, supply chain sustainability, minority company purchases.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Proporção entre homens e mulheres na força de trabalho em relação ao nível de igualdade entre gêneros.....	24
Quadro 2 - Empresas de propriedade de mulheres em relação ao nível de igualdade entre gêneros.....	26
Quadro 3 - Distribuição percentual dos empreendedores iniciais, segundo gênero.....	27
Quadro 4 - Distribuição percentual dos empreendedores estabelecidos, segundo gênero.....	28

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relacionamento entre os três elos da cadeia.....	22
Figura 2: Interações entre os elos da cadeia.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de famílias chefiadas segundo gênero no Brasil, 2005 a 2015.....	25
Tabela 2 - Perfil dos respondentes da pesquisa.....	31
Tabela 3 - Classificação de tamanho de empresas.....	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 O que é diversidade e sua aplicação na cadeia de suprimentos	17
2.2 Sustentabilidade e diversidade em compras	18
2.3 Agências de Fomento e seu papel	21
2.4 Papel da mulher na sociedade contemporânea	23
2.5 Empresas lideradas por mulheres	26
3. METODOLOGIA	30
4. ANÁLISE DE DADOS	35
4.1 Empresas de Mulheres	35
4.2 Organizações de Fomento	36
4.3 Empresas Contratantes – Associadas	37
4.4 O papel das organizações de fomento	38
4.4.1 Criação de um ambiente de negócios favorável:	38
4.4.2 Prover legitimidade para o processo	40
4.4.3 Ser uma ponte entre as partes	41
4.4.4 Capacitação das empresas	41
4.4.5 Ajustar as expectativas das empresas de diversidade e compradores	42
4.5 O que funciona bem na relação com as organizações de fomento	43
4.6 Quais as oportunidades dessa relação	44
5. CONCLUSÃO	45
5.1 Recomendações gerenciais	48
5.2 Limitações e recomendações do estudo	49
REFERÊNCIAS	50
ANEXOS	54

1. INTRODUÇÃO

A proporção entre homens e mulheres no mundo é de 50,8% (INDEX MUNDI, 2017), ou seja, tem-se praticamente o mesmo número de homens e mulheres habitando o planeta nesse momento, porém, as empresas de propriedade de mulheres representam apenas um terço das companhias no mundo e somente 1% dos gastos corporativos globais são feitos com essas empresas (ONU MULHERES, 2017).

Independente de qual fator cerceia as mulheres de uma participação ativa e de destaque no mundo corporativo, as organizações e estados vêm trabalhando ao longo das últimas décadas para que essa disparidade diminua e para que, não apenas mulheres, mas outros grupos de minoria da sociedade civil tenham direitos e oportunidades de participarem, ativamente, do mundo dos negócios (WU e SIRGY, 2014). Além disso, nota-se uma evolução participação feminina nos negócios nas últimas décadas e isto se deu a partir de vários fatores, entre eles um maior acesso à educação e, até mesmo, a menores taxas de fecundidade (NEVES, 2011).

Algumas ações sobre igualdade de gênero têm sido desenvolvidas globalmente e um exemplo disso são os objetivos para desenvolvimento sustentável da ONU, conhecidos pela sigla ODS. Segundo WBCSD (2017), os ODS estabelecem um conjunto de 17 objetivos conectados com o desenvolvimento sustentável e nos trazem uma perspectiva de como soluções empresariais podem atender as demandas da sociedade e colocar a sustentabilidade no centro da estratégia das corporações.

O ODS de número 5 se refere a igualdade de gênero e as prioridades a serem seguidas para atingirmos a esse objetivo. Dentre eles estão, mas não somente: acabar com toda forma de discriminação contra todas mulheres, garantir participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades, prover direitos iguais aos recursos econômicos, adotar e fortalecer políticas sólidas para a promoção de igualdade de gênero e empoderamento feminino (ONU, 2015).

Em algumas economias mais desenvolvidas, principalmente nos Estados Unidos, o tema de diversidade de fornecimento e compras de empresas de diversidade vem sendo debatido e aplicado há décadas como parte da estratégia corporativa das empresas ou de responsabilidade social (ONU MULHERES, 2017). Vale ressaltar que o termo minoria, nesse contexto, não se refere a grupos pequenos, mas sim a grupos que, historicamente, foram excluídos de

participação e protagonismo na sociedade, seja por não ocupar lugares de destaque em organizações ou mesmo impedidos de liderar seus próprios negócios.

Para fins conceituais, Adobor e McMullen (2007) definem que compras de diversidade são aquelas em a empresa fornecedora é de propriedade e gerenciada por algum grupo considerado como de minoria como, por exemplo, mulheres. Um dos facilitadores dessa relação cliente-fornecedor (entre as empresas de diversidade e as corporações que adquirem seus materiais ou serviços) são os organismos certificadores de empresas de diversidade, nesse trabalho chamadas de agências de fomento.

Segundo Adobor e McMullen (2014), essas agências propiciam a oportunidade para que empresas de diversidade tenha o acesso facilitado a possíveis clientes, esse acesso se dá por meio do relacionamento comercial e de certificações, sendo feito de maneira estruturada, profissional e segura para todos os elos da cadeia.

As empresas de diversidade são, tradicionalmente, empresas de pequeno porte e que atuam em mercados de baixo valor, porém, existe uma intenção dessas companhias de se desenvolver e trabalhar em mercados mais atrativos (RAM e SMALLBONE, 2003). Esses fatores contribuem para demonstrar a importância da discussão desse tema e de sua aplicação nas grandes corporações.

Nesse contexto, segundo Shelton e Minniti (2018) os programas de diversidade desenvolvidos pelas grandes corporações ou pelas organizações de fomento ajudam na expansão e acesso a mercados para as empresas de diversidade, adicionalmente, sugere que o desenvolvimento e evolução observados nessas empresas permanecem mesmo após o fim de sua participação em programas de minoria, ou seja, uma vez impulsionadas por esses programas elas continuam a crescer. É importante ressaltar que as empresas de diversidade que participam de programas de inclusão têm acesso a oportunidades de negócio importantes e lucrativas, porém, precisam atender aos padrões de qualidade exigidos pelas grandes corporações.

Um fator fundamental para o sucesso de programas de fornecimento de diversidade é o alinhamento destes a estratégia do negócio e com a cultura corporativa (MIN, 2009). A estratégia é um compromisso a um conjunto de políticas ou comportamentos que se reforçam e são destinados a alcançar um objetivo, boas estratégias promovem o alinhamento de diversos grupos, esclarecendo objetivos e prioridades (PISANO, 2015). A falta desse alinhamento pode prejudicar seu andamento e inviabilizar a prática dentro da organização

Apesar das recentes discussões sobre o tema, Ali Yawar e Seuring (2015), em sua revisão de literatura sobre o papel social das cadeias de suprimento, verificaram que apenas 15% dos artigos revisados tratavam do tema diversidade na cadeia de suprimentos. O tema diversidade na cadeia é tratado predominantemente nos Estados Unidos, onde o tema já é discutido há décadas. Nesse contexto, onde o tema é discutido mais amplamente na sociedade, há uma carência de estudos na cadeia de suprimento. Dessa forma, esse estudo visa responder a seguinte pergunta de pesquisa:

De que forma as organizações de fomento contribuem na relação de empresas de mulheres com grandes organizações compradoras?

Os objetivos secundários deste trabalho são:

1. Verificar como o tema compras de empresas de diversidade e minoria é tratado em diferentes companhias;
2. Avaliar a importância da certificação formal de fornecedores de diversidade, a partir da percepção dos atores envolvidos;
3. Identificar os pontos positivos da relação de ambos os elos da cadeia (empresas de mulheres e grandes corporações) com as organizações de fomento, bem como as oportunidades de melhoria;
4. Comparar o papel e modo de trabalho das organizações de fomento no Brasil com aquele descrito por Adobor e McMullen (2014);

Para o atingimento dos objetivos, um estudo qualitativo exploratório foi conduzido através de entrevistas com os atores envolvidos no processo de compras de diversidade. No contexto do presente estudo, o recorte dado foi a análise de empresas lideradas por mulheres que tenham participado de programas das agências de fomento, as próprias agências e corporações associadas a essas mesmas agências e que estejam trabalhando na inclusão de fornecedores de minoria dentro de seu portfólio de fornecedores.

Este trabalho pretende contribuir para o campo de gestão da cadeia de fornecimento de três formas. A primeira, do ponto de vista acadêmico, apresenta de forma inédita dados empíricos sobre o papel das empresas de fomento nas relações de compra de grandes empresas e fornecedores liderados por mulheres. Em segundo lugar, oferece suporte ao ensaio de Adobor e McMullen (2014) corroborando empiricamente aos fundamentos apresentados. E em terceiro lugar, como contribuição prática do estudo, apresenta-se um elenco de boas práticas e direcionamento aos executivos de empresas que desejem implementar ou aprimorar políticas

de diversidade em suas companhias; para as agências de fomento com sugestões de identificação de oportunidades de melhoria de seus processos e para as empresas de mulheres que buscam aumentar seus negócios com grandes corporações.

Finalmente, essa pesquisa teve como direcionamento um olhar prático e a preocupação sobre a relevância de seu conteúdo. Segundo Toffel (2016), uma pesquisa se faz relevante quando ela tem potencial para melhorar as tomadas de decisão gerenciais e suportar a formulação de políticas sobre determinado tema. Esse objetivo e mentalidade estão alinhados com o que se espera de um mestrado profissional

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados conceitos e definições acerca do tema diversidade na cadeia de suprimentos desde a definição do termo, a importância de ferramentas de inclusão na cadeia de fornecimento, da contratação de empresas de diversidade e seus benefícios para a empresa contratante e para a sociedade em que estão inseridas. Neste contexto, são estudadas as agências de fomento que incentivam negócios entre empresas de diversidade e grandes corporações.

Como o foco do trabalho é o entendimento sobre a inclusão especificamente de empresas de propriedade de mulheres como fornecedoras ativas de outras corporações, também foi feita uma revisão de literatura sobre o protagonismo que das mulheres no mercado de trabalho, como funcionárias e empresárias, seu impacto na economia brasileira na última década e como essas empresas estão estruturadas atualmente.

2.1 O que é diversidade e sua aplicação na cadeia de suprimentos

O primeiro desafio quando um indivíduo ou uma corporação se propõe a trabalhar com diversidade é sua definição conceitual. Entender o termo diversidade e o que ele significa se faz importante, pois os trabalhos e as políticas em torno disso dentro da corporação serão norteados por essa definição.

O termo diversidade é amplo e, ainda que não exista um consenso definitivo sobre seu significado, o termo se refere a tolerância, aceitação e todas as maneiras pelas quais pessoas são diferentes (BUCH, 2008; ROBERSON, 2013). De acordo com Bulgarelli (2008), a diversidade é o segredo da vida, é uma característica presente em tudo o que é vivo enquanto a homogeneidade é morte. A promoção da igualdade garante que as pessoas possam desenvolver todo seu potencial. Complementando, Bendl et al. (2015) observam que, apesar das dúvidas e diferentes interpretações sobre seu significado em diferentes culturas, a diversidade é a celebração do pluralismo e de diferentes pontos de vista.

O tema diversidade, incluindo sua aplicação nas organizações, tem sido amplamente discutido nos últimos anos na academia e no ambiente corporativo (BENDL et al., 2015) devido as mudanças causadas por tendências demográficas, políticas públicas e desenvolvimento econômico, pois estas mudaram o perfil da força de trabalho (ROBERSON, 2013). Nesse amplo espectro de inclusão e diversidade, umas das iniciativas estudadas é a compra de empresas de diversidade, sendo esse um tema já bem estabelecido nos Estados Unidos há algumas décadas (ADOBOR e MCMULLEN, 2007) mas que começa a ser explorado em outros países.

A partir das mudanças demográficas e da ampliação das discussões sobre práticas de responsabilidade social corporativa, o profissional de suprimentos precisa incluir as empresas de diversidade dentro de seu portfólio de fornecedores melhorando a performance da companhia, tanto em responsabilidade social (OLIVER et al., 2014) quanto na sua performance geral (ADOBOR & MCMULLEN, 2007).

2.2 Sustentabilidade e diversidade em compras

A compra de fornecedores de diversidade, como é chamada em alguns casos, é aquela em que a contratante busca empresas cujo o proprietário seja, reconhecidamente, pertencente a algum grupo considerado como minoria, seja ele afro descendente, deficiente físico e/ou veteranos de guerra (ADOBOR e MCMULLEN, 2007). Esse conceito tem se expandido e considerado também mulheres e o público LGBT como possíveis fornecedores de diversidade.

As compras de minoria estão intimamente conectas as compra sustentáveis, sendo estas, segundo Zorzini et. al (2015), compras baseadas em três pilares: social, ambiental e econômico, isso sugere que não basta apenas a empresa obter lucro em seu resultado, mas como esse lucro é atingido, propiciando o bem para seus funcionários, para as comunidades as quais estão inseridas e ao meio ambiente, ao não fazer compras de maneira sustentável, as empresas correm riscos de prejudicar sua marca e sofrer impactos negativos em suas vendas. Adicionalmente, em empresas com um maior nível de maturidade, já existe a compreensão de que sustentabilidade pode trazer vantagens competitivas a longo prazo (LUZZINI e RONCHI, 2016).

As práticas de diversidade e de programas de responsabilidade social corporativa fazem com que as empresas que se propõe a trabalhar com esses programas façam o balanço adequado

entre finanças, meio ambiente e performance social, gerando benefícios na cadeia e em sua reputação (PRIETO-CARRON, 2008; OLIVER et al., 2014). Esses programas direcionados a fornecedor reduzem o impacto da exclusão natural que as empresas de diversidade enfrentam, além de mudar a maneira como elas identificam, avaliam e exploram as oportunidades (SHELTON e MINNITI, 2018).

Programas de diversidade em compras oferecem acesso a oportunidades as empresas de diversidade e reduzem esses efeitos da exclusão que as empresas sofrem por não estarem no *networking* comum dos compradores (SHELTON e MINNITI, 2018). A rede de contatos se faz muito importante para diminuir as barreiras de contratação, pois empresas que tem algum grau de familiaridade com o comprador tendem a ter vantagem (WU e SIRGY, 2014).

Esses esforços, no entanto, podem encontrar resistência dentro das organizações, já que existe uma tendência que entre duas empresas desconhecidas, uma de propriedade de um homem e outra de uma mulher, os gerentes de compras optem por comprar das empresas de homens (WU e SIRGY, 2014). Além disso, existe uma maior probabilidade de se fazer negócios com quais os parceiros já tenham trabalhado anteriormente (RAM e SMALLBONE, 2003). Essas práticas acabam por replicar o modelo de preferência por empresas de homens e sua repetição ao longo do tempo.

Os esforços desses programas nas grandes companhias têm tido destaque nos últimos anos e podem trazer benefícios financeiros para as corporações que os aplicam, aumentando sua competitividade no mercado e sua base de fornecedores (GREER et al., 2006; ADOBOR e MCMULLEN, 2007; MIN, 2009). Além do mais, o gerenciamento de questões sociais nas cadeias de suprimentos tem ganhado importância nos últimos anos (AL YAWAR e SEURING, 2015).

Outro importante fator observado por Min (2009) é que compras de fornecedor de diversidade conflita os padrões da indústria de redução da base de fornecedores. Ao se referir a compras de diversidade, essa prática vem acompanhada de um aumento da base de fornecedores e maior complexidade em sua gestão. Por outro lado, os atuais mercados globais reduzem o poder das organizações e aumentaram suas necessidades em termos de flexibilidade, inovação e melhoria contínua (ROBERSON, 2013). Assim, a busca por empresas de diversidade pode ser uma válvula de escape para essa situação.

Os compradores precisam aprender a como se relacionar e se portar com essas empresas para conseguir extrair seu potencial máximo. Para mitigar essas possíveis barreiras nessa

relação e aumentar os gastos com empresas de diversidade, Blount e Hill (2015) citam que os profissionais de compras precisam ser treinados e educados no tema.

Quando o conceito de diversidade é adotado em áreas como a de compras, Shah e Ram (2006) observam que o tema é discutido na indústria norte americana há mais de 40 anos, sendo um requisito legal na contratação de fornecedores. Apesar da consolidação nas últimas décadas, as empresas contratantes precisam entender que aplicar diversidade em compras não pode ser um ato meramente simbólico e que as empresas de diversidade podem trazer inovações importantes e relevantes para o negócio (SAMANIEGO et al., 2017).

O compromisso em ter um programa de diversidade de fornecedores e sua presença efetiva na corporação influenciam para que o time de compras faça aquisições com esses fornecedores (WU, 2010). Oportunidades precisam ser propiciadas para que esses fornecedores entrem na cadeia de fornecimento, competindo de forma justa e conseguindo um valor maior de seus negócios (OLIVER et al., 2014). Para a implementação de um programa consistente, Greer et al. (2006), afirmam que as organizações que buscam sucesso precisam engajar o time de recursos humanos, a área de compras e os próprios fornecedores.

Para o sucesso da implementação de um programa de diversidade de fornecedores, Adobor e McMullen (2007) sugerem que a companhia deve:

- 1 – Estabelecer metas corporativas para compra de diversidade;
- 2 – Ter um *champion* dentro da empresa dedicado a governança do processo;

Esses processos, estão ligados, principalmente, ao comprometimento da alta da liderança para com o sucesso do programa dentro da organização, pois isso legitima a compra feito com fornecedores de diversidade (OLIVER et al., 2014). Uma agenda clara e planos de ação precisam ser traçados para seu sucesso, incluindo o estabelecimento de políticas e procedimentos, essas ações precisam fazer parte da cultura organizacional da empresa para terem efeito prático (THEODORAKOPOULOS et al., 2013).

Em um estudo, Adobor e McMullen (2014) também sugerem os benefícios em se ter uma organização terceira na intermediação dos negócios entre os fornecedores de minoria e as empresas contratantes. Esses terceiros podem oferecer mecanismos de compensação para diminuir os impactos já identificados, como falta de capacitação e ainda podem fomentar negócios através de eventos como *workshops* para encontro das empresas.

Esses *workshops*, ou rodadas de negócios, permitem que os fornecedores de diversidade possam entender e aprimorar as competências necessárias para acessar as oportunidades de mercado e participar, ativamente, das tomadas de preço com maiores chances. Esses eventos se tornam uma ótima oportunidade para que as empresas contratantes conheçam os fornecedores de diversidade e entendam suas capacidades (THEODORAKOPOULOS et al., 2013).

2.3 Agências de Fomento e seu papel

As agências de fomento são organizações que se dedicam a fomentar os negócios entre fornecedores de diversidade e grandes companhias. Segundo Adobor e McMullen (2007), esse trabalho é desafiador mas pode-se observar benefícios para ambas as partes, pois as grandes empresas aumentam o empoderamento e melhoram a relação com a comunidade a qual participam, onde geralmente estão localizadas as empresas de diversidade.

As organizações de fomento, assim como outras organizações terceiras que trabalham na relação fornecedor cliente, unem duas partes que, provavelmente, não teriam oportunidade de contato entre si. Essas organizações de fomento tem um papel ativo e fundamental nas relações entre empresas e são consideradas pontes para uma negociação colaborativa, além de manter sua independência no processo de compra e venda (ADOBOR e MCMULLEN, 2014).

Para um melhor aproveitamento dessas agências e das práticas de diversidade em compras, Theodorokopoulos et al. (2013) observam que existe a necessidade da adoção de políticas e procedimentos que possam sustentar os esforços de diversidade da área de compras, adicionalmente, competências corporativas de compras que apoiem a inclusão de fornecedores de diversidade na cadeia de suprimentos precisam ser desenvolvidas.

Essas agências têm um papel importante nessa relação comercial entre as empresas de diversidade e as grandes corporações. Ram e Smallbone (2003) observam que essa relação ajuda no desenvolvimento de conhecimento das empresas de diversidade, aumento de sua rede de contatos, das habilidades empresariais, além de processos de mentoria para melhoria da performance. Para ilustrar esta dinâmica, a figura 1 demonstra as relações entre as empresas de mulheres, as organizações de fomento e as grandes corporações associadas.

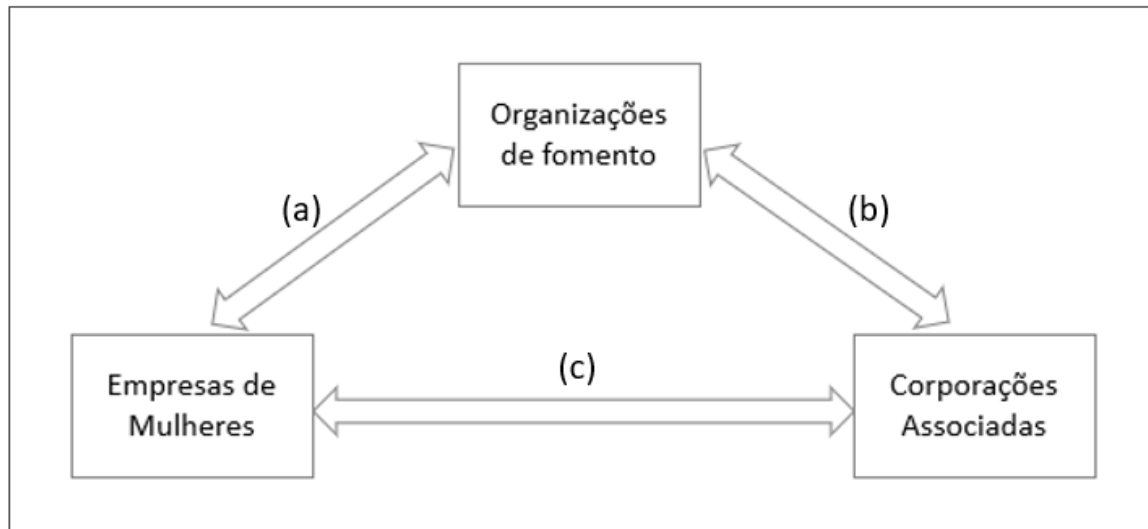


Figura 1: Relacionamnto entre os três elos da cadeia

Fonte: Adaptado de Adobor e McMullen (2014)

Neste fluxo as empresas de mulheres buscam as organizações de fomento para facilitação dos negócios com grandes empresas, nesta relação pode haver a certificação formal da empresa de mulher e pagamentos as organizações de fomento (a). As grandes corporações associadas buscam as organizações de fomento para encontrar meios para fazer negócios com empresas de mulheres, seja através de listas de fornecedores de diversidade aptos, bem como a realização de eventos, entre outros (b). Em muitos casos, as grandes corporações se associam as organizações de fomento para garantir a sua sustentabilidade ao longo e podem participar de seus conselhos. Com o contato facilitado e coordenado pelas organizações de fomento, as vendas das empresas de mulheres são feitas diretamente para as associadas (c).

Segundo Adobor e McMullen (2014), as organizações de fomento têm um importante papel na relação entre empresas de diversidade e seus contratantes, destacando-se:

1 - Criação de um ambiente de negócios favorável: a maneira como as organizações de fomento conecta empresas de mulheres e empresas contratantes para a geração de negócios. Isso pode ser observado na organização de eventos, workshops, exposições, entre outros;

2 - Prover legitimidade para o processo: abrindo portas das organizações contratantes que dificilmente seriam abertas caso as empresas de diversidade fossem diretamente até elas, além

de um processo de certificação robusto que garante que as empresas são genuinamente de minoria, trazendo mais segurança para os dois elos da cadeia;

3 - Ser uma ponte entre as partes: ponto de confiança para ambos os elos da cadeia, as empresas de diversidade confiam nas organizações de fomento e nos contatos que eles podem facilitar, enquanto as empresas contraentes buscam fornecedores efetivamente de minoria e qualificados para suas compras;

4 - Capacitação das empresas: as organizações de fomento trabalham na capacitação das empresas de diversidade, as tornando mais preparadas para processo de concorrência e também os gestores de compras das corporações contratantes para que estes possam fortalecer esse tipo de programa em suas corporações;

5 - Ajustar as expectativas das empresas de diversidade e compradores: as expectativas dos elos da cadeia são diferentes e é papel das organizações de fomento o seu ajuste. As empresas de diversidade se preocupam em como são vistas pelas organizações, enquanto estas têm dúvidas sobre a qualificação dos possíveis fornecedores.

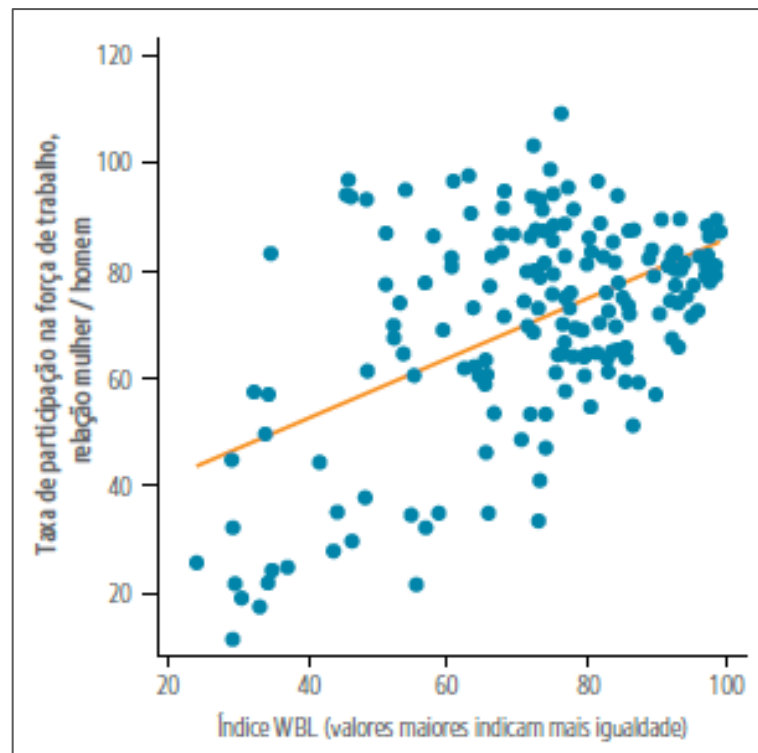
Por fim, a literatura sugere que as empresas classificadas como de diversidade podem transformar esse seu atributo em uma vantagem competitiva e ter acesso a oportunidades de negócios que permitam a expansão de suas empresas, alinhando assim os esforços individuais corporativos com os da sociedade a qual estão inseridas (SHELTON e MINNITI, 2018). Nesse sentido, as agências de fomento parecem ter um papel importante na sua realização, porém ainda é desconhecido até que grau isso pode ser evidenciado.

2.4 Papel da mulher na sociedade contemporânea

A sociedade foi moldada, ao longo da história, em uma estrutura tradicional da divisão das tarefas, onde as atividades produtivas foram assignadas aos homens enquanto reprodutivas estavam relegadas as mulheres (KERGOAT, 2003). Apesar das mudanças experimentadas ao longo dos últimos 50 anos, Neves (2011) observa que as mulheres ainda não superaram as

desigualdades e têm dificuldade em conseguir cargos de chefia, além de estarem relegadas a segmentos menos organizados e informais no mercado de trabalho.

A relação de mulheres com o mercado e seus impactos na economia é um tema de recente discussão, segundo Banco Mundial (2019), em mercados onde há uma maior igualdade de oportunidades entre gêneros as atividades comerciais de mulheres e impactos positivos na sociedade são maiores, em contrapartida, em mercados onde existem diferenças significativas, até mesma a abertura de empresas por mulheres pode ser impactada negativamente. O quadro 1 representa a diferença no nível de atividades econômicas relacionadas a mulheres em países com diferentes níveis de igualdade de gênero.



Quadro 1: Proporção entre homens e mulheres na força de trabalho em relação ao nível de igualdade entre gêneros

Fonte: Banco Mundial (2019)

Pode-se observar uma concentração de pontos na parte superior direita do quadro 1. Isso demonstra que em sociedades com maior nível de igual entre gêneros (eixo horizontal), a proporção entre homens e mulheres na força de trabalho (eixo vertical) fica ao redor de 0.8, ou seja, para cada 10 homens trabalhando existem 8 mulheres.

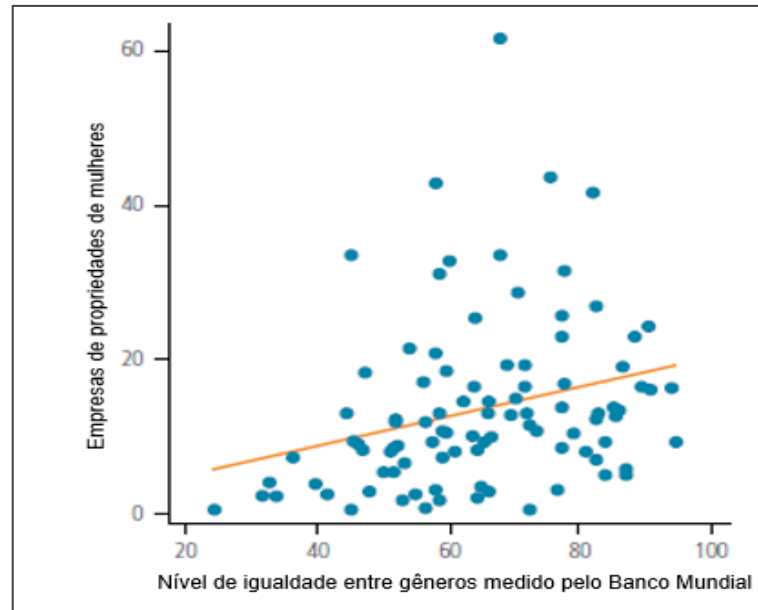
Quando se busca entender o mercado brasileiro e como ele estaria inserido nessa realidade, os dados IPEA (2017) chamam a atenção para o aumento de famílias em que a responsabilidade financeira está a cargo e mulheres, com uma grande evolução nos últimos 15 anos. Pode-se observar que, em termos nominais são mais de 11 milhões de famílias que passaram a ter na mulher a principal renda da casa, um incremento acumulado de 63%, enquanto no universo masculino teve um incremento de 6%

A tabela 1 compara o número de famílias chefiadas por mulheres e homens, de 2005 a 2015, a estatística oficial exclui o ano de 2010.

	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>Variação</i>
Mulheres	17,5	18,4	19,6	21,2	22,0	24,2	25,2	26,3	27,7	28,6	63%
Homens	39,8	40,4	40,0	39,8	40,6	40,4	41,1	41,5	41,9	42,0	6%

Tabela 1: Número de famílias chefiadas segundo gênero no Brasil, 2005 a 2015 - Em milhões
Fonte: adaptado de IPEA (2017)

O quadro 2 demonstra que quanto maior a igualdade de gênero, também se observa um maior número de empresas de mulheres. A abertura de uma empresa por mulheres pode significar seu empoderamento econômico e a sociedade precisa criar um ambiente favorável a isso já que a promoção do empreendedorismo feminino diminui a desigualdade de gêneros (ONU MULHERES, 2017).



Quadro 2: Empresas de propriedade de mulheres em relação ao nível de igualdade entre gêneros

Fonte: adaptado de Banco Mundial (2018)

Na distribuição dos pontos no quadro 2, observa-se uma tendência de existirem mais empresas lideradas por mulheres em ambientes onde a igualdade de gênero é maior. Essa correlação é menor do que a apresentada no quadro 1, mas ainda se mostra relevante. Apesar dessa crescente importância das mulheres na força de trabalho e no papel de empresárias, Jonathan (2005) observa que esses empreendimentos liderados por mulheres são, geralmente, micro e pequenas empresas que sofrem com falta de acesso a informação e crédito, ainda sim, movimentam a economia e cooperam para o desenvolvimento do país.

Com uma economia cada vez mais globalizada, as mulheres, que sempre tiveram uma posição mais submissa na sociedade (KERGOAT, 2003) passaram a ter novas oportunidades no mercado de trabalho (PIETRO CARRON, 2008). Essa mudança possibilitou um crescimento no número de empresas de mulheres (AMERICAN EXPRESS REPORT, 2017) e aumentou sua importância na economia de países como o Brasil (IPEA, 2017).

2.5 Empresas lideradas por mulheres

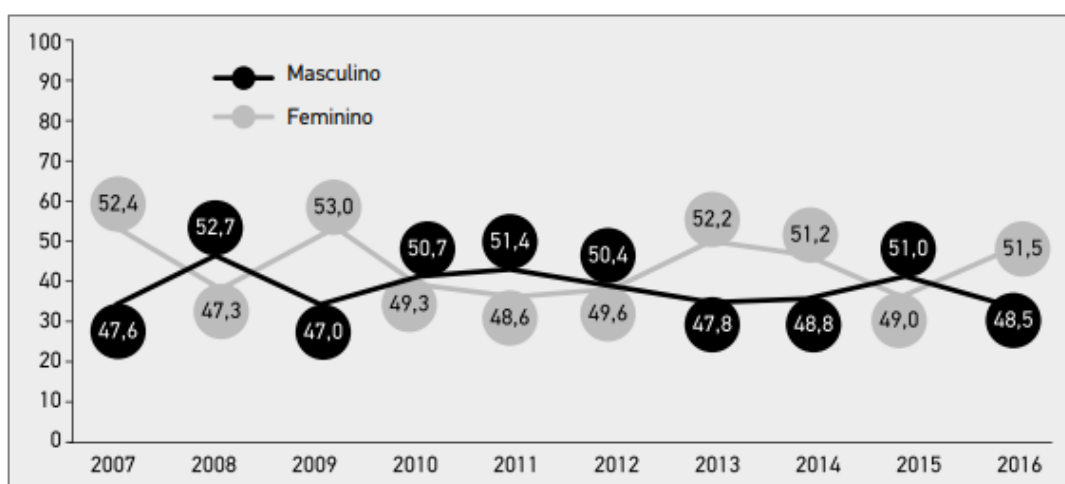
Segundo Min (2009), entende-se como organizações de mulheres aquelas em que, ao menos 51% de sua propriedade e suas operações sejam controladas por uma ou mais mulheres. Esse

segmento tem apresentado crescimento, de acordo com o American Express Report (2017), de 1997 a 2017 mulheres abriram 2.5 vezes mais empresas que a média nacional nos Estados Unidos, um crescimento de 144%.

Com relação ao empreendedorismo feminino no Brasil, segundo SEBRAE (2015), a participação das mulheres como empregadoras cresceu entre 2003 e 2013, passando de 25,3% para 29,2% nas microempresas e de 21,2% para 26,1% nas demais. Este mesmo relatório evidencia que as mulheres empreendedoras têm um nível educacional superior ao dos homens, 53,8% das empreendedoras possuem superior completo contra 41,7% dos homens.

O impacto positivo que o estímulo a atividades econômicas de mulheres não se trata de um fenômeno recente. No século XIX alguns estados norte-americanos garantiram o direito as mulheres de registrar, comercializar e reter ganhos com patentes, com isso, foi observado um aumento na solicitação de patentes por parte dessas mulheres (KHAN, 1996 apud BANCO MUNDIAL 2018).

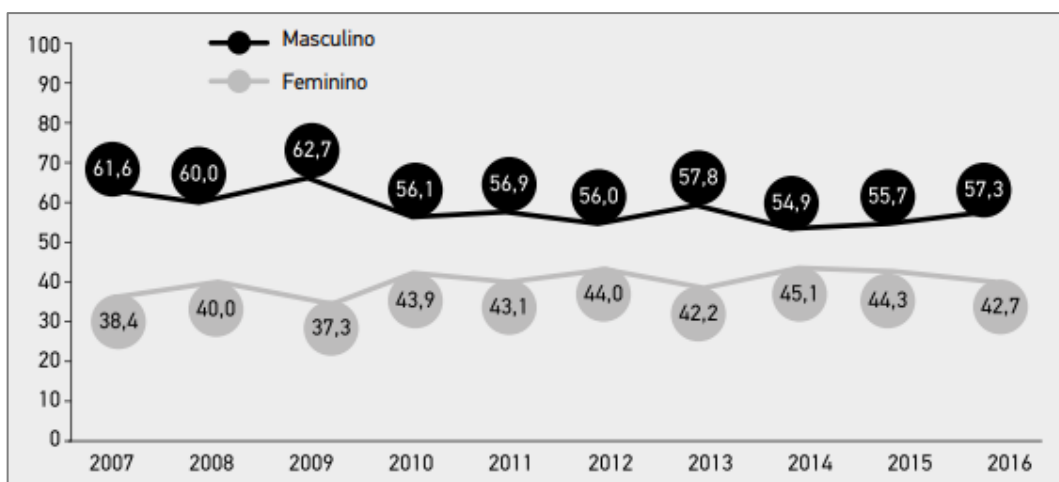
Na criação de novas empresas, pode observar segundo o relatório GEM (2017) que existe uma paridade entre mulheres e homens quanto ao número de empresas abertas. O quadro 3 mostra que ao longo dos últimos anos pode se observar um equilíbrio entre os gêneros e as mulheres levaram vantagem em relação aos homens em diversos momentos.



Quadro 3 - Distribuição percentual dos empreendedores iniciais (TEA), segundo gênero - Brasil 2007:2016

Fonte: GEM 2017

Por outro lado, existe um outro dado que mostra que quando a análise é feita com empreendedores estabelecidos, ou seja, empresas que estão em funcionamento a mais de 3 anos e meio, existe uma disparidade maior entre gêneros. As mulheres têm aberto empresas em um ritmo próximo ao dos homens, porém, nota-se que esses empreendimentos têm uma tendência a serem menos perenes. O quadro 4 mostra essa relação das empresas de homens e mulheres nesse período.



Quadro 4 - Distribuição percentual dos empreendedores estabelecidos (TEE), segundo gênero
- Brasil 2007:2016

Fonte: GEM 2017

De acordo com ONU Mulheres (2017), as empresas lideradas por mulheres ainda não têm seu potencial totalmente explorado pelas grandes corporações, que ainda prospectam, em sua maioria, empresas administradas por homens. Segundo Wu e Sirgy (2014), as empresas tendem a dar preferência de compras para empresas lideradas por homens em detrimento as de mulheres mesmo quando a qualidade do serviço ou material é equivalente.

As empresas lideradas por mulheres têm um melhor entendimento do mercado e das experiências das consumidoras femininas, beneficiando os contratantes de seus serviços ou compradora de seus materiais (ONU MULHERES, 2017). Reforçando esse ponto, segundo observado por Ram e Smallbone (2003), Comprar de empresas de diversidade, em muitos casos, significa um aumento em vendas de seus produtos para esses mesmos grupos.

As companhias que, efetivamente, investem tempo e recurso para fomentar os negócios com empresas lideradas ou de propriedade de mulheres contribuem ativamente para a promoção de uma sociedade mais igualitária (OLIVER et. al 2014), porém, não apenas fazem um bem a sociedade, mas também a própria empresa (GREER et al. 2006), uma vez que também pode ser observada uma melhoria em sua performance (ADODOR e MCMULLEN, 2007) e competitividade (MIN, 2009) ao longo do tempo.

A aplicação de um programa robusto de diversidade de fornecimento e inclusão de mulheres encontra barreiras como a concentração do valor de compras em poucos fornecedores para ganhos de escala e o fato de existir uma tendência de que esses fornecedores tenham uma profissionalização mais baixa (ADOBOR e MCMULLEN, 2007), porém, ao se trabalhar com fornecedores de minorias, as empresas contratantes conseguem se engajar melhor com esses grupos (ADOBOR e MCMULLEN, 2014).

3. METODOLOGIA

Essa pesquisa teve como objetivo entender como as organizações de fomento podem gerar valor na relação entre empresas de mulheres e grandes corporações, assim como entender como o tema tem sido tratado nas organizações, seus pontos positivos, oportunidades e comparar o papel das organizações de fomento no Brasil com os papéis elencados no estudo de Adobor e McMullen (2014) no mercado norte americano, mais especificamente na região da Nova Inglaterra. O estudo visava entender quando e como as organizações de fomento podem suportar essas relações comerciais e adicionar valor aos negócios das empresas de mulheres.

A metodologia utilizada para responder à questão foi um estudo qualitativo exploratório. As técnicas para coleta de dados da metodologia podem incluir atividades como entrevistas, verificação de documentos, entre outras, além de prover um envolvimento mais próximo do pesquisador para com os participantes. A pesquisa qualitativa também se caracteriza por fornecer uma visão holística do problema de pesquisa, apoiando uma reflexão sobre o tema (CRESWELL, 2007).

Uma das fortalezas dos dados qualitativos é que estes fornecem uma boa perspectiva da vida real já que são obtidos de maneira mais natural, portanto, existe uma boa possibilidade do entendimento de aspectos não tão óbvios sobre o fenômeno observado devido à natureza de sua coleta. Na coleta de dados qualitativos pode se ir muito além dos “o que” e “quantos”, sua flexibilidade natural fornece uma maior confiança sobre o entendimento de determinado assunto (MILES et al., 2014).

Como estratégia para a pesquisa qualitativa, entrevistas foram utilizadas como técnica de coleta de dados. Segundo Rowley (2012), a entrevista é uma ferramenta de pesquisa onde o entrevistador tenta conseguir informações do entrevistado por meio de um contato pessoal, muitas vezes face a face. Esse entrevistado pode ser escolhido como indivíduo ou como membro de determinada organização, indústria ou time.

As entrevistas foram conduzidas com três grupos distintos de respondentes, como apresentado na Tabela 2:

<i>Grupo</i>	<i>Cargo</i>	<i>Respondente</i>	<i>Origem da empresa</i>	<i>Segmento da empresa</i>
Empresas de mulheres	Proprietária	M1	Brasil	Consultoria em Segurança, Saúde e Meio Ambiente
	Proprietária	M2	Brasil	Brindes
	Proprietária	M3	Brasil	Agência de comunicação e eventos
	Proprietária	M4	Brasil	Agência de comunicação e eventos
	Proprietária	M5	Brasil	Agência de marketing
Organizações de fomento	Gerente Brasil	F1	Brasil	Organizações de fomento
	Gerente América Latina	F2	EUA	
	Gerente Brasil	F3	Brasil	
Empresas contratantes (associadas)	Gerente Sênior de Compras - América Latina	C1	Estados Unidos	Bens de consumo
	Analista de Compras	C2	Estados Unidos	Indústria de manufatura
	Gerente de compras - América Latina	C3	Estados Unidos	Tecnologia - Hardware
	Comprador e <i>Champion</i> de Diversidade - América Latina	C4	Estados Unidos	Tecnologia - Software
	Supervisora de Compras - América do Sul	C5	Alemanha	Indústria química

Tabela 2: Perfil dos respondentes da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Para as empresas as contratantes (associadas), a escolha da amostra foi feita por indicação, conhecida como técnica *snowball* (MILES et al., 2014) e com suporte das organizações de fomento. Dentre as empresas que concordaram em participar do presente estudo, todas são multinacionais, sendo quatro delas norte americanas e uma europeia. Em todos os casos tratam-se de empresas de capital aberto e de grande porte.

As empresas de mulheres foram selecionadas com o suporte das agências de fomento. As empresas entrevistadas foram, majoritariamente, prestadoras de serviços, apenas uma das empresas vende produtos físicos (brindes). Quanto ao tamanho das empresas, uma delas é de médio porte, três de pequeno e uma não informou seu faturamento. Para critério de tamanho de empresa foi utilizada a metodologia do BNDES como pode ser observada na tabela 3:

<i>Classificação</i>	<i>Receita operacional bruta anual ou renda anual</i>
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Tabela 3: Classificação de tamanho de empresas

Fonte: adaptado de BNDES (2019)

Em relação as interações entre cada um dos elos da cadeia, nota-se que tanto as empresas de mulheres quanto as grandes corporações têm conexões com mais de um parceiro em seus programas. Para esse estudo as entrevistas foram concentradas em parceiros das organizações de fomento F1 e F2, uma vez que a organização F3 tem um trabalho mais recente e foi incluída no estudo de maneira mais tardia. A figura a seguir demonstra essas interações:

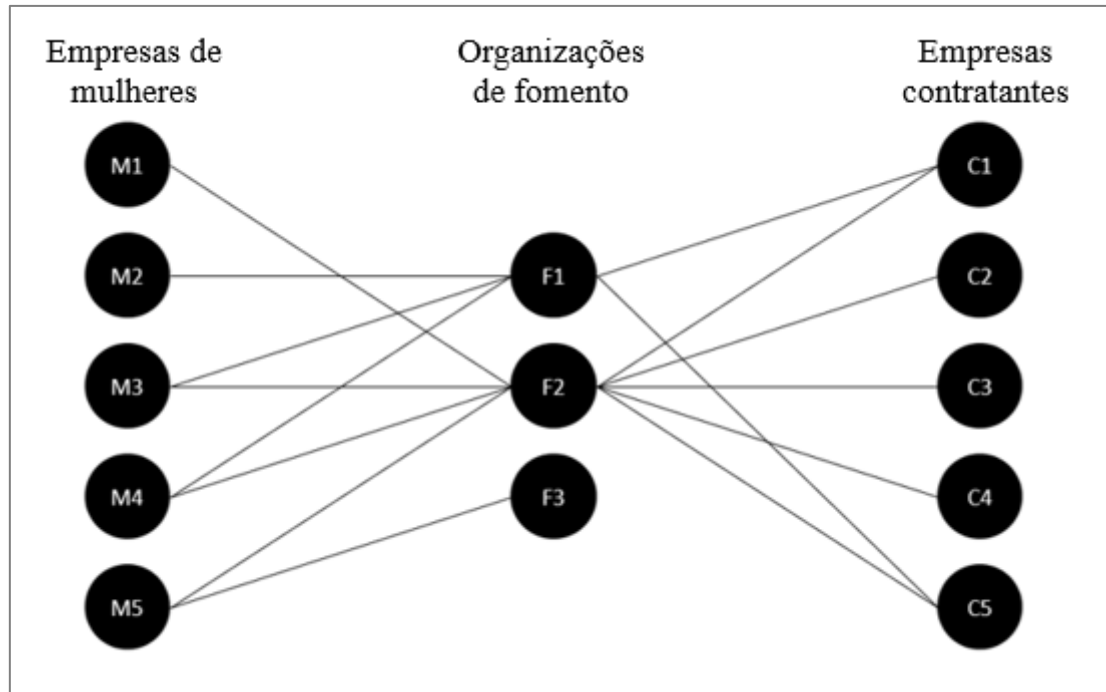


Figura 2: Interações entre os elos da cadeia

Fonte: elaborado pelo autor

Ainda sobre a escolha dos respondentes, além da técnica *snowball* (MILES et al., 2014) de indicação dos entrevistados, foram levados em consideração a relevância de cada um deles e seu papel como informantes chave no tema de diversidade na cadeia de fornecimento. Esse papel está ligado ao seu nível de conhecimento e status no tema estudado, podendo prover dados únicos para a análise do trabalho aplicado. Como recomendação, no caso do presente estudo, diversos informantes chave foram entrevistados para evitar que a percepção de um único respondente fosse relatada como conclusão definitiva a respeito de algum tema. (FLYNN et al., 2018)

Como os objetivos do trabalho estavam diretamente conectados ao papel das organizações de fomento no incentivo a negócios com empresas de mulheres, apenas companhias que têm ligação formal com as organizações de fomento foram entrevistadas, delimitando a amostra.

Quanto a operacionalização da pesquisa, foram utilizados questionários semiestruturados. Esta ferramenta possui uma maior flexibilidade de aplicação, variando a quantidade e a ordem das questões para que haja uma maior fluidez na entrevista além disso,

com essa ferramenta os dados coletados ajudam a entender melhor opiniões, atitudes, experiências etc. (ROWLEY, 2012).

Os questionários foram construídos para responder à pergunta de pesquisa e baseados nos cinco papéis elencados por Adobor e McMullen (2014). Esses questionários foram preliminarmente revisados por 2 acadêmicos e 2 executivos da área de diversidade na cadeia de fornecedor afim de garantir que as perguntas eram suficientes para responder a pergunta de pesquisa.

4. ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi feita inicialmente dentro do caso e, posteriormente, foi feita uma análise cruzada. A análise dentro do caso é aquela que tem como objetivo descrever, entender e explicar algo dentro de um contexto. Na análise cruzada o propósito é de se generalizar os achados e trazer mais segurança, entendimento e profundidade a análise (MILES et al., 2014).

No presente estudo, alguns membros dos principais elos da cadeia foram entrevistados para assegurar que mais de um ponto de vista fosse conhecido e para que a análise e compilação dos dados fosse o mais rica possível.

4.1 Empresas de Mulheres

Assim como observado por Jonathan (2005), os empreendimentos liderados por mulheres são, geralmente, micro e pequenas empresas. Na amostra selecionada com base na indicação das organizações de fomento, essa realidade foi explicitada, pois apenas uma das empresas detém um faturamento que possa ser classificado como de médio porte, as outras são de pequeno porte e uma delas não informou seu faturamento, porém, é possível deduzir por sua estrutura que ela também é de pequeno porte.

As empresas de mulheres entrevistadas nesse estudo possuem alguns fatores em comum, como, por exemplo, a origem de suas empresas. Das cinco entrevistadas, quatro eram funcionárias e decidiram empreender em algum momento da vida profissional, contudo, não foi possível encontrar uma lógica para esse movimento, pois cada uma teve um motivador para tal. Apenas uma das empresárias começou sua carreira como empreendedora.

Um ponto particular do mercado brasileiro é o modo pela qual as empresas de mulheres conhecem as organizações de fomento. Das empresas entrevistadas, 60% destas afirmaram que já forneciam para grandes empresas e essas, as associadas, ao identificar as empresas de mulheres como possíveis fornecedores de diversidade, as apresentaram para as organizações de fomento. Esse movimento acontece no Brasil, pois as subsidiárias locais das multinacionais, ao serem pressionadas para implementar programas de diversidade em compras, buscam em sua base atual de fornecedores empresas que se encaixem nos critérios e possam ser consideradas como gastos com empresas de diversidade, assim, as convidam a se associarem e passam a reportar esses valores em suas metas de diversidade.

Quanto ao processo de cadastro e certificação nas organizações de fomento, as empresas não tiveram dificuldade para fazê-lo e tudo aconteceu no prazo esperado, apenas a quantidade de documentações foi levantada como um ponto de atenção, mas, no geral, esse é um processo que funciona da maneira como esperado. Apenas uma das entrevistadas citou que o custo pela certificação era alto.

4.2 Organizações de Fomento

Foram entrevistadas as principais organizações de fomento a negócios com mulheres com atuação no mercado brasileiro. A primeira delas é uma organização brasileira com 20 anos de experiência e que foi fundada por empresas multinacionais americanas com clara inspiração nos procedimentos e processo das organizações de fomento norte americanas. O foco de atuação dessa organização são empresas de afro descendentes, pessoas com deficiência física e indígenas brasileiros, mulheres não entram como foco direto, ou seja, para uma mulher se cadastrar ela também precisa obedecer a um dos critérios supracitados. Para esse estudo, o gerente geral da organização foi entrevistado.

A segunda entrevistada é a líder de uma organização de origem americana, dedicada a negócios com mulheres e presente no Brasil desde 2016. Ela é responsável pela organização na América Latina e atua, ativamente, em outros países como México, Peru, Chile, Costa Rica, Colômbia e Brasil. Essa organização é mantida por grandes empresas multinacionais e foi a necessidade dessas empresas de tratar o tema diversidade de compras na América Latina que a fez abrir filiais para atuação no continente.

A terceira entrevistada foi a Coordenadora de um projeto de fomento a negócios com empresas de mulheres dentro de uma organização de apoio ao empreendimento feminino. Essa organização apoia o empreendimento de mulheres há cerca de 10 anos, mas há 2 anos começaram um projeto de apoio e capacitação de algumas empresas selecionadas. Essas empresas passam por treinamentos e são expostas a rodadas de negócios com grandes corporações para que novos relacionamentos comerciais sejam gerados. É um projeto de aceleração de negócios que dura aproximadamente 1 ano e é custeado, em parte, pelas próprias empresas de mulheres.

4.3 Empresas Contratantes – Associadas

As empresas contratantes entrevistadas, também chamadas de associadas, são todas multinacionais, sendo que quatro delas são americanas, berço da discussão de diversidade na cadeia de suprimentos, e uma alemã, porém, o programa de diversidade de fornecimento dessa companhia é um legado do programa de uma empresa norte americana recentemente adquirida por ela. Pode-se afirmar que as empresas norte americanas têm uma forte presença e atuação no tema de diversidade na cadeia.

Quanto aos perfis dos respondentes da pesquisa, três dos cinco respondentes são gerentes de compras ou de categorias de compras que compartilham seu tempo com as atividades de diversidade na cadeia de fornecimento, em alguns casos são conhecidos como *champions* do tema dentro da organização. Nesses casos, eles se reportam a um gerente sênior ou diretor de compras para seus temas de compradores e para outro gerente sênior ou diretor, fora do país, para os temas ligados a diversidade. Um dado importante é que os três entrevistados que compartilham suas tarefas de diversidade com as de comprador estão nas categorias de itens indiretos (em algumas organizações chamados de improdutivos) isso se dá, pois as empresas de diversidade, em sua grande maioria, são de serviços.

Esse compartilhamento de recursos para as atividades denota que o tema, por vezes, não é tratado como prioridade central das atividades do colaborador, como observado por uma das organizações de fomento entrevistadas, o tema de diversidade na cadeia de fornecimento é tratado como *“voluntariado corporativo, salvo pouquíssimas exceções...então é difícil entrar nas empresas porque não existem pessoas dedicadas à isso”* (Respondente F2).

Duas das empresas entrevistadas não compartilham a atividade de diversidade com atividades de comprador, porém, em ambos os casos, o colaborador responsável pelo tema também era responsável por outras atividades, como sustentabilidade na cadeia, projetos de cidadania, cadastro de fornecedores, entre outras. Nesses casos, o responsável por diversidade tem uma posição de prestação de serviço para a área de compras, mas o fato de não ter, efetivamente, que fazer compras, ajuda no balanço de tempo e priorização de atividades.

O tempo de atuação no tema diversidade em compras variou bastante entre os entrevistados. Enquanto algumas empresas já o empregam há quase 20 anos no Brasil, outras estão com a iniciativa a menos de 5. Como o tempo de atuação foi bem variado, não foi possível relacionar sua maturidade com as outras respostas do questionário.

Todos os respondentes já participaram ou organizaram rodadas de negócios e outros eventos em conjunto com as organizações de fomento. A opinião geral é de que os eventos são bem organizados e proveitosos para os participantes, sejam eles as associadas bem como as empresas de mulheres. Segunda a respondente M5, *“os eventos dão a possibilidade das empresas de mulheres de estarem dentro das associadas e isso é uma grande oportunidade de ver as coisas de outra forma, esse contato é muito valioso...e a atenção direta é ótima, pois quebra paradigmas das áreas de compras...”*.

Para esse estudo específico, como abordado anteriormente, foram tratados os temas referentes a empresas lideradas por mulheres, entretanto, as corporações associadas também trabalham com outros grupos de diversidade e minoria como afro descendentes, pessoas com deficiência, comunidade LGBT, diferença geracional (empreendedores jovens e/ou terceira idade) e micro e pequenas empresas.

4.4 O papel das organizações de fomento

O presente tópico foi dividido de acordo com os achados de Adobor e McMullen (2014) a fim de investigar com mais profundidade o papel das organizações de fomento no Brasil e compará-las com as organizações norte americanas.

4.4.1 Criação de um ambiente de negócios favorável:

No papel de criação de um ambiente favorável para negócios, Adobor e McMullen (2014) citam atividades coordenadas pela organização de fomento nos Estados Unidos que também foram observadas no Brasil, como eventos de rodadas de negócio onde empresas de diversidade têm a oportunidade de se apresentar para as grandes corporações. Outra atividade observada foi a facilitação dos contatos (*networking*) entre os elos da cadeia.

Nesse sentido, pode-se observar que todas as entrevistadas participaram de, ao menos, uma rodada de negócios organizada pelas organizações de fomento no Brasil. A opinião das empresas de mulheres quanto a organização dos eventos foi, em geral, positiva, contudo, duas das entrevistadas informaram que negócios ainda não foram gerados através desses eventos, nas palavras de uma das entrevistadas, *“as rodadas ainda não renderam frutos, mas vale a*

pena, pois enxergo que seja um processo de longo prazo” (Respondente M5). Além disso, a respondente M2 pontou que *“a participação em rodadas de negócio ajuda a amadurecer a empresa.”*

Algumas evidências apontam que o estímulo a relações comerciais dentro do próprio grupo de diversidade pode ser um ponto que contribua significativamente para seu avanço. Por exemplo, uma das organizações de diversidades da entrevista se associou a outra empresa de diversidade para juntas desenvolverem uma melhor solução para o cliente final.

Este ponto, é um achado significativo e corrobora com a literatura de forma mais explícita. Adobor e McMullen (2014) argumentam brevemente sobre a conexão entre as empresas de diversidade e corporações contratantes, porém não destacam a colaboração entre duas empresas de diversidade para gerar valor ao negócio ao cliente final.

Por outro lado, no estudo de Adobor e McMullen (2014) são citadas atividades informais de conexão entre as empresas de diversidade e as corporações contratantes, atividades como esqui na neve e jogos de golfe. No cenário norte americano, esses eventos têm um papel importante, pois são uma oportunidade de contato fora do ambiente corporativo, trazendo uma situação diferente para os elos da cadeia. No mercado brasileiro, nenhuma das organizações de fomento organiza esse tipo de evento haja visto que esses eventos não fazem parte da nossa cultura.

Por fim, o estudo também menciona que a organização de fomento americana provê as grandes corporações uma lista de parceiros capacitados a iniciarem uma relação comercial. Para o mercado brasileiro, a percepção é de que essas listas não contam com uma boa diversidade de negócios e, em muitos casos, não atendem as suas expectativas. Dois dos entrevistados afirmaram ter dificuldade em encontrar na base empresas que possam participar do processo de concorrência em seus negócios, segundo o respondente C4, *“não existem fornecedores da minha categoria na base de dados.”*

Essa falta de fornecedores capacitados na base aliado a uma pressão vinda das matrizes das corporações fora do Brasil trouxeram uma prática particular do mercado local, o desenvolvimento de um censo de fornecedores. Duas das corporações entrevistadas afirmaram ter feito um levantamento na base atual para identificar empresas de diversidade que já eram fornecedores, assim, apresentaram essas empresas às organizações de fomento e começaram a reportar esses gastos para fins de meta de compras de minoria. Além dessa prática, três

empresas (uma delas a mesma que fez o censo) afirmaram que fazem perguntas no formulário de cadastro de fornecedores a fim de levantar e registrar possíveis empresas de diversidade, independentemente de serem associadas a organizações de fomento.

4.4.2 Prover legitimidade para o processo

O papel das organizações de fomento é de conectar as partes e incentivar os negócios entre empresas de diversidade de grandes corporações por meio de diversas atividades. Entretanto, como observado pela respondente M2, *“as organizações de fomento precisam fazer mais do que apenas disponibilizar uma lista de empresas, precisam fazer um trabalho mais robusto de conscientização das empresas”*. Nesse contexto, a certificação aparece como um diferencial do processo.

O trabalho de Adobor e McMullen (2014) destaca a importância da certificação, pois ela ajuda a avaliar as empresas de diversidade e evitar que, como acontece em muitos casos, elas não sejam levadas a sério nos processos de concorrência. A certificação acaba por funcionar como um selo de aprovação das companhias.

A percepção local das entrevistas é muito parecida, palavras como credibilidade e reconhecimento foram mencionadas diversas vezes. Como descrito por uma das entrevistadas, *“ser reconhecido como diversidade é bom e te tira do lugar comum”* (respondente M3). As cinco empresas de mulheres entrevistadas foram unânimes em dizer que a certificação foi importante e tem valor para seu negócio.

Há evidências de algumas diferenças do modelo brasileiro e do americano. A partir dos dados coletados, identificou-se que nem todas as organizações possuem o processo de certificação formal. Mais especificamente, das três organizações de fomento, uma delas não conta com um processo de certificação formal, as empresas se auto registram em um portal e são avaliadas para serem aceitas na base, porém, isso não é chamado de certificação, existe um estudo para que uma certificação mais formal seja lançada, mas isso ainda não ocorreu. Outra organização de fomento divide sua base de dados em empresas registradas (aquelas que fazem auto cadastro gratuito em seu site) e as certificadas, que além do cadastro passaram por uma certificação formal, sendo essa paga pela empresa de diversidade. Por fim, a organização de fomento restante trabalha apenas com empresas certificadas por ela, porém, em um grupo reduzido de 10 a 15 empresas que participam do programa que tem duração de um ano.

Quanto as companhias contratantes das empresas de diversidade, apenas uma delas exige a certificação formal da empresa de mulher para que seus gastos sejam considerados na meta da companhia com gastos de diversidade. A leitura é que, no mercado local, apenas a filiação a uma organização de fomento ou mesmo a auto declaração de minoria são suficientes para que a empresa possa considerar gastos com diversidade em compras, fazendo com que o modelo de certificação formal das empresas não seja utilizado em larga escala.

4.4.3 Ser uma ponte entre as partes

O terceiro tema apontando no estudo norte americano dizia respeito a ser uma ponte entre as partes, muito conectado com termos como confiança, legitimidade e credibilidade. Todos os entrevistados nesse estudo demonstraram bastante confiança nas organizações de fomento e no trabalho por elas efetuado, pois esse contato facilita a abertura de portas para novos negócios. Por outro lado, apesar da unanimidade em entender que as organizações de fomento fazem bem esse papel, nem todas as grandes corporações utilizam-se das bases de dados e nem todas as empresas de mulheres são altamente engajadas nos treinamentos e eventos realizados.

Um fator importante apontado por duas das três organizações de fomento é que ambas julgam como seu principal atributo o poder de conectar as empresas, de fazer um *networking* efetivo. Essa característica se faz muito presente no que tange a credibilidade que essas organizações passam e a confiança que geram nos atores da cadeia.

Houve pontos de melhoria a serem tratados pelas organizações de fomento, pontos estes que serão discutidos mais adiante nesse estudo, mas em nenhum momento sua atuação ou métodos foram questionados. Existe uma clara confiança entre as partes de que as organizações de fomento ajudam a organizar essas iniciativas e atuam como gestores desses relacionamentos por meio de suas iniciativas com ambos os elos da cadeia.

4.4.4 Capacitação das empresas

O papel de capacitação por parte das organizações de fomento no Brasil ainda é incipiente. Das três organizações, apenas uma delas tem um programa formal de capacitação que está conectado a um programa de aceleração de negócios, ou seja, as empresas de mulheres são

treinadas e expostas em rodadas de negócio com grandes corporações. Esse é um programa recente que vai para seu segundo ciclo e conta com cerca de 10 a 15 empresas.

As outras duas organizações não têm um programa robusto de capacitação, uma delas oferece *webinars* e eventos *online* para suas associadas, mas não se trata de um treinamento específico para a realidade da empreendedora no Brasil. Enquanto a terceira organização de fomento entrevistada não contempla esse tipo de atividade por enquanto, apesar deste tema estar em suas discussões e planos para o futuro próximo.

A partir dos dados coletados, infere-se que existe uma demanda por capacitação ainda não explorada profundamente pelas organizações de fomento. A escassez de recursos financeiros, de estrutura física e mão de obra podem ser apontados como as principais causas para a não implementação de programas de capacitação mais robustos. As próprias organizações de fomento também enxergam essa possibilidade e acreditam que esses treinamentos podem, inclusive, ser um incentivo adicional para as empresas de mulheres se associarem e ajudar a dar tração para as iniciativas.

Um fato que pode ser observado nesse momento, por outro lado, é a capacitação e treinamentos oferecidos pelas próprias empresas contratantes para suportar e desenvolver os negócios de mulheres. Existem algumas iniciativas nesse sentido e esses treinamentos são ministrados, geralmente, pelos próprios colaboradores dessas grandes corporações e envolvem temas diversos da administração dos negócios. Essa forma de capacitação busca remediar a carência de treinamentos disponíveis e demonstra o atual contexto socioeconômico brasileiro.

Iniciativas com SEBRAE ou outros organismos ainda se mostram tímidas, ainda que em alguns casos tragam resultados práticos, como no caso de uma das empresas de mulheres. Houve um projeto de atendimento aos jogos olímpicos do Rio de Janeiro feito pelo SEBRAE em conjunto com uma das organizações de fomento, nesse evento uma das empresas de mulheres foi selecionada como fornecedora e, segundo suas palavras, “*isso foi uma mudança na história da companhia*” (respondente M3).

4.4.5 Ajustar as expectativas das empresas de diversidade e compradores

Ajustar as expectativas dos atores na cadeia, segundo Adobor e McMullen (2014) é um papel da organização de fomento. Esse ajuste deve estar ligado à percepção que as grandes

corporações têm das pequenas empresas, demonstrar que as empresas de diversidade têm competência necessária para o atendimento, esclarecer que os programas de diversidade não são caridade e facilitar esse acesso entre as partes.

Nesse cenário, considerando as 5 empresas de mulheres e as 5 corporações associadas, há evidências significativas de satisfação (7 de 10 respondentes convergem) com essa gestão feita pelas organizações de fomento e que seu apoio durante todo o processo tem sido adequado. Os pontos divergentes não estavam relacionados a críticas quanto à atuação das organizações de fomento e suas atividades, mas sim ao fato de que suas estruturas são muito enxutas e de que seriam necessários mais recursos, financeiros e de pessoas, para que essas organizações pudessem fazer ainda mais.

Um fator que chama a atenção nessa gestão de expectativas e comunicação foi o fato de que 4 das 5 empresas de mulheres entrevistadas levantaram o ponto que, ao participar de um processo de concorrência nas grandes empresas, não receberam retorno sobre a proposta e não sentem uma disposição das grandes empresas em fomentar relações duradouras.

Como observado por Choi e Rossetti (2005), a implementação de compras estratégicas (*strategic sourcing*), pode prejudicar o relacionamento de longo prazo com fornecedores, uma vez que a pressão por redução de custos faz com que as empresas sejam avaliadas somente pelo quão competitiva sua última cotação foi.

Essa falta de *feedback* por parte das grandes empresas se mostra um fator crítico, pois atrapalha o desenvolvimento das empresas de mulheres uma vez que elas não sabem exatamente o motivo de terem perdido uma concorrência.

4.5 O que funciona bem na relação com as organizações de fomento

A partir dos dados coletados, o relacionamento, tanto das empresas de diversidade quanto das grandes corporações, é bom. As associadas levantam pontos como a legitimidade e seriedade com que as organizações tratam do tema como pontos positivos, além da performance e atendimento nas demandas cotidianas, bem como organização e o bom relacionamento que as organizações de fomento têm com os diversos atores e partes interessadas do processo.

Os dados coletados com empresas de diversidade convergem para uma boa relação entre as partes, segundo a respondente M5, *“a questão do relacionamento com outras empresárias é bastante importante para troca de experiências e superação dos desafios do dia a dia”*, além disso, a respondente M1 disse que *“a organização de fomento oferece oportunidades para exposição e dão suporte necessário para sua empresa”*.

As entrevistadas ainda destacaram a abertura ao diálogo, a transparência com que são tratadas e as diversas oportunidades de negócio a qual são submetidas. Esse grupo tem uma boa relação com as organizações de fomento e vale ressaltar que todas as entrevistadas enxergam valor na associação com as organizações de fomento, sejam eles financeiros através de novos negócios, sejam eles de aprendizado e amadurecimento de suas empresas.

4.6 Quais as oportunidades dessa relação

O principal ponto de melhoria evidenciado na coleta de dados diz respeito a diversidade de negócios presentes na base de fornecedores. Dos cinco respondentes, três apontaram muitas dificuldades em se fazer negócios com a base atual de empresas de mulheres, fazendo com que ações como censo de fornecedores e auto registro de diversidade no cadastro sejam necessárias a fim de se aumentar o gasto com empresas de diversidade, mesmo que essas não estejam nas bases das organizações de fomento.

As empresas de mulheres da base apontaram como pontos de melhoria na relação com as organizações de fomento a falta de capacitação formal por parte das organizações, ou seja, programas que suportem a capacitação das empresas de mulheres, mas que não estejam necessariamente ligadas às associadas. Além disso, as organizações de fomento poderiam oferecer mais serviços que pudessem justificar a associação e gastos para obtenção da certificação de minoria, hoje ainda existem dúvidas sobre um retorno sobre o investimento para a certificação. Por fim, existe uma insatisfação sobre como as empresas de mulheres são promovidas dentro das organizações e como as informações de que algumas das empresas têm se destacado podem chegar às grandes corporações.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho visava entender em profundidade como o tema de diversidade na cadeia de fornecimento, especialmente na questão de empreendedorismo feminino, vem sendo tratado e discutido no Brasil, um país onde esse tipo de discussão é recente se comparado a outros mercados. Através de revisão bibliográfica e a realização de treze entrevistas com diversos atores desse mercado, pode-se traçar melhor o cenário do tema.

O mercado brasileiro discute diversidade de fornecimento há cerca de vinte anos, quando a primeira organização de fomento foi instalada, porém, nesse início a prática ainda era adotada por um pequeno número de empresas que haviam suportado a fundação dessa organização. Nos últimos anos foi observado um aumento da discussão com a instalação de mais uma organização de fomento e com a criação do programa de aceleração de outra organização, porém, pode-se notar uma falta de maturidade e estabelecimento de processos no Brasil. A título de comparação, quando falamos do mercado norte americano o tema é foco de discussão desde a década 1970 quando a National Minority Supplier Development Council – NMSDC foi fundada para atuar no tema de diversidade na cadeia de suprimentos (ADOBOR E MCMULLEN, 2007).

Há evidências de que as organizações de fomento têm tido um papel importante na disseminação e conscientização da importância do tema de diversidade na cadeia de suprimentos. Essas organizações têm atuado, com sucesso, com ambos os lados da cadeia. A organização de eventos, rodadas de negócios e facilitação do *networking* entre as partes se mostraram efetivas e importantes para a geração de negócios e processos de maturidade das empresas, principalmente as de mulheres.

Existem algumas lacunas a serem preenchidas, especialmente no que tange a diversidade de tipos de fornecedores nas bases. Pontos como treinamento ou a falta de treinamentos mais estruturados por algumas organizações de fomento também podem ser explorados no futuro, bem como uma melhor definição e promoção das certificações das empresas, enquanto as grandes corporações ainda não as exigem na maioria dos casos, as empresas de mulheres veem muito valor em se certificar e isso pode ser melhor aproveitado no mercado.

Quanto as práticas locais de mercado, pode-se observar uma importante diferença entre o modelo norte americano e o brasileiro. Enquanto nos Estados Unidos as grandes corporações se utilizam das listas de fornecedores das organizações de fomento, no Brasil o caminho é o inverso. Como as bases de fornecedores das organizações de fomento não oferecem uma grande

variedade de serviços/materiais, as associadas levantam em seu rol de fornecedores atuais empresas que poderiam ser enquadradas como de diversidade e as apresentam para as organizações de fomento.

Essa é uma prática que ajuda na disseminação do tema de diversidade na cadeia de fornecimento e aumenta as bases de fornecedores das organizações, porém, ela não privilegia novos contatos e o desenvolvimento desses fornecedores já que, independentemente de serem empresas de mulheres, elas já têm negócios recorrentes com as associadas. Essa prática sugere que as metas corporativas globais das associadas pressionam os negócios locais de maneira que estes, para completar seus objetivos, acabam não priorizando o desenvolvimento desses novos fornecedores, mas sim buscando maneiras de atingir sua meta com seus fornecedores atuais.

Um outro ponto relevante que surgiu nas entrevistas foi o fato de que o Brasil não tem nenhuma política pública para o tema. É consenso entre todos os respondentes da pesquisa que, caso houvesse uma regulamentação clara por parte do poder público que incentivassem ou obrigassem as empresas a destinar parte do valor de suas compras para empresas de diversidade, isso movimentaria todo o mercado. Segundo Giunipero et al. (2012), regulamentações públicas são um dos principais motivadores para a aplicação de práticas de diversidade nas companhias.

Apesar dos dados empíricos sugerirem que as essas políticas aumentariam os gastos com empresas de diversidade, dois deles se preocuparam com o fato de que isso pudesse se tornar algo pejorativo, que suscitasse discussões como as que existem para cotas em universidades, por exemplo. É um tema delicado, com muitas variáveis e pontos de vista e que demandaria um estudo dedicado a isso.

No que se refere ao aumento de negócios de empresas de mulheres com grandes corporações, independente das organizações de fomento, os resultados deste estudo sinalizam alguns fatores relevantes.

Primeiro, a ambiguidade entre a possibilidade teórica de introdução de empresas de diversidade versus a flexibilização de regras que permitam sua participação. As empresas se propõem a compra de empresas de diversidade, mas continuam exigindo certificações, padrões, preços e condições de pagamento fora da realidade das empresas de mulheres.

Esse fato se conecta com os achados de Luzzini e Ronchi (2016), foi observado que a área de compras cria valor para a companhia ao analisar seus gastos e desenvolver estratégias para as categorias, essa racionalização dos cria uma consolidação de volumes, redução de preços e

do número de fornecedores. Por um lado, há uma possibilidade de inclusão de empresas menores de diversidade, mas há também a pressão para redução da base de fornecedores e diminuição de custo.

Existem barreiras para a adoção de práticas de diversidade e sustentabilidade na cadeia como o custo para sua manutenção e tempo de retorno dos investimentos, apesar da postura de que condições econômicas não deveriam influenciar na sustentabilidade (GIUNIPERO et al. (2012). Nesse sentido, a área de compras se torna ainda mais complexa, segundo F2, *“diversidade na cadeia de fornecedores vem a reboque nas empresas, é a última fronteira...geralmente começa-se por recrutamento, políticas laborais, e o último é a cadeia de fornecimento. É um setor mais duro e mais difícil de sensibilizar do que recursos humanos”*.

Em segundo lugar, a conexão entre as áreas de compras e usuários internos. Esse movimento de aproximação acontece, pois, quando as áreas de compras são consideradas como pares confiáveis das áreas de negócio, é criado um ambiente favorável para as práticas de compras estratégicas (LUZZINI e RONCHI, 2016). Nesse caso temos um desafio para as empresas de mulheres, uma vez que estas precisam se conectar com esses dois *stakeholders* para buscar uma maior perenidade das relações comerciais.

Em terceiro lugar, a partir dos dados coletados percebe-se que o tema diversidade na cadeia está ligado a influência da liderança da companhia em que o colaborador trabalha. Segundo Giunipero et al. (2012), as estratégias de sustentabilidade nas corporações estão ligadas diretamente ao engajamento e as metas definidas pela alta liderança (CEOs) das companhias. Nesse sentido, a respondente M5 observou que *“existem dois perfis de profissionais que tratam do tema nas grandes organizações, aqueles que são realmente engajados no tema e aqueles que estão ali por obrigação e alinhamento com a matriz global das empresas”*.

Por fim, e ainda conectado com terceiro ponto, a partir dos dados coletados percebe-se que o tema diversidade na cadeia está ligado a um valor pessoal do profissional. De acordo com a respondente M5, *“o tema de diversidade na cadeia ainda é um valor pessoal de compradores que tentam levar isso para as empresas.”* Os responsáveis pelo tema nas grandes corporações geralmente têm outras atribuições fazendo com o que as tarefas sejam um tanto quanto voluntárias e em alguns casos deixadas em segundo plano dentre suas atividades e metas.

5.1 Recomendações gerenciais

Uma vez que o objetivo principal do presente estudo foi estudar o papel das organizações de fomento, as recomendações gerenciais estão focadas neste grupo, porém, existem ainda algumas recomendações a serem feitas para as empresas contratantes e empresas de mulheres.

Para as organizações de fomento, a principal recomendação é a falta de diversidade na base de fornecedores. Existe um *gap* entre as demandas das empresas compradoras e aquilo que é oferecido pelas organizações de fomento. Um tema recorrente observado nas entrevistas com as grandes corporações foi de que não haviam fornecedores na base de dados das organizações de fomento que atendessem as necessidades das empresas, que a maioria das empresas de mulheres são empresas de serviço e que, por mais que o comprador ou a empresa tentem fomentar esses negócios, não existe opções disponíveis. Se faz importante que as organizações de fomento prospectem uma maior variedade de negócios para que estes possam ser oferecidos com mais assertividade para as empresas contratantes.

Outro fator apontado a respeito das organizações de fomento foi a falta de programas de capacitação e de uma maior variedade de serviços oferecidos para as empresas de mulheres. Em alguns casos é difícil medir o retorno e justificar uma associação com as organizações de fomento. Como recomendação, as organizações de fomento poderiam revisar seu modelo de atuação e oferecer mais serviços, capacitações e opções que justificassem a associação e fizessem com que essa relação foi mais robusta.

Com relação as empresas de mulheres, estas necessitam interpretar melhor seu negócio e ampliar sua atuação para se tornarem mais atraentes comercialmente. Essa recomendação está alinhada com a informação de que a base de fornecedores ainda não tem uma grande diversidade de negócios, por isso essa reflexão se faz importante e novos negócios precisam ser gerados para atender a uma demanda já existente, mas não atendida. Um entendimento melhor dessas demandas pode ser importante para que os negócios cresçam de maneira sustentável.

Quanto as grandes corporações contratantes, um dos pontos observados foi a falta de um retorno formal nas negociações que não tiveram sucesso para as empresas de mulheres. Esse retorno com os motivos que fizeram com que a empresa de mulher não fosse a vencedora de determinado processo de concorrência é fundamental para o aprendizado e amadurecimento da empresa. Sem esse retorno as empresas de mulheres têm mais dificuldade em se desenvolver e de evitar os mesmos erros em futuros processos.

Como última contribuição para as empresas contratantes, se faz necessária uma reflexão quanto ao seu papel no fomento não apenas com empresas de mulheres, mas de todos os negócios de diversidades e pequenas empresas. As grandes corporações, se fazendo valer de seu tamanho e poderio financeiro, adotam práticas que dificultam o desenvolvimento de empresas de menor porte, seja por exigência de custos cada vez mais baixos e por prazos de pagamento mais longos, onde o elo mais fraco da cadeia acaba por financiar o mais forte. Em algum momento as empresas terão que revisar seu modelo de operação se quiserem, efetivamente, causar um impacto positivo na sociedade.

5.2 Limitações e recomendações do estudo

O presente estudo teve como foco principal a relação de empresas de mulheres com grandes corporações mediado por organizações de fomento no mercado brasileiro, portanto, uma de suas limitações e abrangência apenas do mercado local. Outra limitação do estudo foi o tamanho da amostra e conclusões feitas baseadas na percepção de um dos atores de cada empresa. Apesar de vários informantes chave (FLYNN et al., 2018) serem selecionados, apenas um de cada empresa participou da pesquisa e isso pode trazer um viés pessoal as respostas.

Como recomendações para próximos estudos, a investigação de outros mercados de diversidade, como empresas de propriedade de afro descendentes, indígenas, deficientes físicos entre outros grupos, seria de grande valor para fins de comparação com o empreendedorismo feminino.

Além desse tema, um estudo que pudesse investigar o possível impacto da adoção de políticas públicas de afirmação para negócios de diversidade na cadeia também seria de grande valia, pois poderia embasar uma mudança de rumos na tratativa da diversidade em compras.

REFERÊNCIAS

ADOBOR, Henry, MCMULLEN, Ronald. Supplier diversity and supply chain management: A strategic approach. *Business Horizons* vol. 50, p. 219–229, 2007.

ADOBOR, Henry, MCMULLEN, Ronald. Strategic purchasing and supplier partnerships — the role of a third party organization. *Journal of Purchasing & Supply Management* Vol. 20, p. 263-272, 2014.

ALI YAWAR, Sadaat, SEURING, Stefan. Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance Outcomes. *Journal of Business Ethics* - vol 141, p. 621–643. 2015.

AMERICAN EXPRESS REPORT. The 2017 state of women-owned business report. 2017.

Disponível em:

https://about.americanexpress.com/sites/americanexpress.newshq.businesswire.com/files/doc_library/file/2017_SWOB_Report_-FINAL.pdf Acesso em dez/2019.

BANCO MUNDIAL. Women, Business and the Law. 2018. Disponível em:

<<http://wbl.worldbank.org/en/reports>> Acesso em dez/2019.

BANCO MUNDIAL. Women, Business and the Law. 2019. Disponível em:

<<http://wbl.worldbank.org/en/reports>> Acesso em dez/2019.

BENDL, Regine, BLEIJENBERGH, Inge, HENTTONEN, Elina, MILLS, Albert J. The Oxford Handbook of Diversity in Organizations. Oxford University Press, 2015.

BNDES. Guia do Financiamento – Porte da Empresa. Disponível em:

<<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em dez/2019.

BLOUNT, Ian Y., HILL, James A. Supplier diversification by executive order: Examining the effect reporting compliance, education and training, outreach, and proximity to leadership have on government procurement behavior with minority business enterprises. *Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol 21, p. 251–258. 2015.

BUCH. Diversity: an overview. EQA, 2008. Disponível em:

<<https://www.pearsonhighered.com/assets/samplechapter/0/1/3/5/0135014638.pdf>>. Acesso em: dez/2019.

BULGARELLI, Reinaldo. *Diversos Somos Todos – Valorização Promoção e Gestão da Diversidade nas Organizações*. São Paulo, 2008.

CHOI, Thomas Y. Choi, ROSSETTI, Christian. On the Dark Side of Strategic Sourcing: Experiences from the Aerospace Industry. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), Vol. 19, No. 1, p. 46-60, 2005.

CRESWELL, John W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2ª Edição. Porto Alegre, 2007.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Empreendedorismo no Brasil - 2016*. GEM. Curitiba, 2017.

GIUNIPERO, Larry C., HOOKER, Robert E., DENSLOW, Diane. Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing & Supply Management* 18, p. 258-269. 2012.

GREER, Bertie M., MALTIBIA, Terrence E., SCOTT, Chaunda L. Supplier Diversity: A Missing Link in Human Resource Development. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, vol. 17, no. 3, p. 325-341, Fall 2006.

FLYNN, Barbara, PAGELL, Mark, FUGATE, Brian. Editorial: Survey Research Design in Supply Chain Management: The Need for Evolution in Our Expectations. *Journal of Supply Chain Management*. 54 (1), p. 1-15, 2018.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2017). *Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça*. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/retrato/> Acesso em dez/2019.

INDEX MUNDI (2017). *Mundo Perfil População 2017*. Disponível em: https://www.indexmundi.com/pt/mundo/populacao_perfil.html . Acesso em dez/2019.

JONATHAN, Eva Gertrudes. Mulheres Empreendedoras: Medos, Conquistas e Qualidade de Vida. *Psicologia em Estudo, Maringá*, v. 10, n. 3, p. 373-382, set./dez. 2005.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: EMÍLIO, Marli et al. (orgs.). *Trabalho e cidadania ativa para as mulheres: desafios para as políticas públicas*. São Paulo: Prefeitura Municipal de São Paulo, p. 55-63. 2003.

LUZZINI, Davide, RONCHI, Stefano. Cinderella purchasing transformation: linking purchasing status to purchasing practices and business performance. *Production Planning & Control*. Jul 26;27(10), p. 787-96. 2016.

MILES, Matthew B., HUBERMAN, Michael A., SALDAÑA, Johnny. Qualitative data analysis: a methods sourcebook. Third Edition, 2014.

MIN, Hokey. The best-practice supplier diversity program at Caterpillar. *Supply Chain Management*. 14, 3, p. 167-170, May 2009.

NEVES, Magda de Almeida. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho: precarização e discriminação salarial. In: Autonomia econômica e empoderamento da mulher: textos acadêmicos. – Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, p. 157-176. 2001

OLIVER, Sheryl C., FORD, Rochelle L., MEYERS, Yuvay J. Corporate Social Responsibility: Ensuring Supplier Diversity in the Advertising Industry. *Business Studies Journal*, Volume 6, p. 121-130, 2014.

ONU Mulheres. O poder de compras: como adquirir de negócios liderados por mulheres. 2017. Disponível em:
http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2017/08/OPoderDeCompras_final.pdf
 Acesso em set/2018.

ONU – Nações Unidas. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. 2015. Disponível em:
<https://nacoesunidas.org/pos2015/ods5/> Acesso em fev/2020.

PISANO, Gary P. You Need an Innovation Strategy: It's the only way to make sound trade-off decision and choose the right practices. *Harvard Business Review*, p. 44-54. June 2015.

PRIETO-CARRÓN, M. Women Workers, Industrialization, Global Supply Chains and Corporate Codes of Conduct. *Journal of Business Ethics*. 83, 1, p. 5-17, 2008.

RAM, Monder, SMALLBONE, David. Supplier diversity initiatives and the diversification of Ethnic minority businesses in the UK. *Policy Studies*, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 187–204, 2003.

ROBERSON, Quinetta M. The Oxford Handbook of Diversity and Work. Oxford University Press, 2013.

ROWLEY, Jennifer. Conducting research interviews. *Management Research Review*, Vol. 35 Iss 3/4pp. p. 260 - 271. 2012.

SAMANIEGO, Adrianna, GARDNER, Adam, GENTEEL, Chris, GREENHALGH, Leonard. How they did it: Google's innovative approach to supplier diversity. *Logistics Management*, p. 42-48, October 2017.

SHAH, Mayank, RAM, Monder. Supplier diversity and minority business enterprise development: case study experience of three US multinationals. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 Issue: 1, p.75-81, 2006.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Anuário das mulheres empreendedoras e trabalhadoras em micro e pequenas empresas: 2015 – 3.ed. – Brasília, DF : DIEESE, 2015.

SHELTON, Lois M., MINNITI, Maria. Enhancing product market access: Minority entrepreneurship, status leveraging, and preferential procurement programs. *Small Business Economics*. vol 50 – P. 481–498. 2018.

THEODORAKOPOULOSA, Nicholas, RAM, Monder, BECKINSALEC, Martin. Human resource development for inclusive procurement by intermediation: a situated learning theory application. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 24, No. 12, p. 2321–2338. 2013.

TOFFEL, Michael W., Enhancing Practical Relevance of Research. *Production and Operations Management* Vol. 25, No. 9, p. 1493–1505, 2016

WBCSD - World Business Council for Sustainable Development. Guia para CEOs sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. 2017.

Disponível: <https://www.wbcsd.org/contentwbc/download/3872/51674>. Acesso em fev/2020

WU, Jiyun. The Impact of Corporate Supplier Diversity Programs on Corporate Purchasers' Intention to Purchase From Women-Owned Enterprises. *Business & Society*. Volume 49 Number 2, p. 359-380, June 2010.

WU, Jiyun; SIRGY, Joseph M. Do purchasing managers discriminate against supply firms owned and run by women?. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. 27, 1, p. 67-88, January 2014.

ZORZINI, Marta, HENDRY, Linda C., HUQ, Fahian Anisul, STEVENSON, Mark. Socially responsible sourcing: reviewing the literature and its use of theory". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 35 Issue: 1, p. 60-109. 2015.

ANEXOS

Anexo I

Questionário aplicado as empresas de diversidade

#	Tema	#	Empresas de mulheres
A	Perguntas introdutórias para entender o perfil da empresa	A1	Há quantos anos a empresa a existe?
		A2	Qual o faturamento anual?
		A3	Quantos funcionários vocês têm?
		A4	Quem efetivamente dirige a empresa? (1 ou mais?)
B	Como começou a relação com as organizações de fomento e como a associação acontece	B1	Como você conheceu as organizações de fomento?
		B2	Quando você começou a trabalhar com elas?
		B3	Como foi o processo de cadastro/certificação?
		B4	Do primeiro contato com eles, quanto tempo demorou para que você estivesse inserida no programa?
C	Entender o suporte que as companhias recebem e expectativas	C1	Você já participou de algum treinamento?
		C2	Você já participou de alguma rodada de negócio?
D	Percepção sobre como funciona a relação e pontos de melhoria	D1	O que funciona na relação da empresa com a organização de fomento?
		D2	O que poderia melhorar nessa relação?
		D3	Você acredita que sua filiação a organização de fomento trouxe benefícios para sua empresa?
E	Mapeamento de benefícios financeiros	E1	Você acredita que seu faturamento cresceu pós filiação? Se sim, o quanto disso se deve as organizações?

Anexo II

Questionário aplicado as organizações de fomento

#	Tema	#	Organização de fomento
A	Perguntas introdutórias para entender o perfil da empresa	A1	Qual o tempo de atuação no Brasil?
		A2	Quantas empresas hoje cadastradas na base de dados?
B	Como funciona a operação da organização de fomento e a legitimidade que ela dá ao processo	B1	Como funciona a divulgação da organização de fomento?
		B2	Qual o critério para participação?
		B3	Quanto tempo para uma empresa estar na ativa na base de dados?
		B4	Há cobrança para a associação?
C	Como a organização faz sua divulgação e seus trabalhos de apoio para a criação de um ambiente de negócios, além de capacitar as empresas de mulheres	C1	Quais as principais ações de divulgação das empresas da base de dados?
		C2	Quantos eventos vocês fazem, em média, por ano?
		C3	Vocês ministram cursos?
		C4	Tem suporte de outras associações? SEBRAE, etc.
D	Análise do trabalho com as empresas contratantes e as empresas de mulheres	D1	Qual o ponto forte a sua organização e porque as empresas deveriam se associar?
		D2	O que pode melhorar?
		D3	Quais os planos futuros de expansão?

Anexo III

Questionário aplicado as organizações contratantes de empresas de diversidade

#	Tema	#	Empresas contratantes
A	Perguntas introdutórias para entender o perfil da empresa	A1	Há quantos anos a empresa a existe?
		A2	Qual o faturamento anual?
		A3	Quantos funcionários vocês têm?
B	Entender a maturidade do tema de diversidade em compras dentro da companhia e como os negócios estão.	B1	Como está estruturada a área de compras?
		B2	Existem práticas de sustentabilidade na cadeia? Se sim, desde quando?
		B3	Como se dá o trabalho com empresas de minoria?
	Entender o quanto a diversidade e certificação das empresas são importantes	B4	Existem metas formais para o tema? Isso influencia na remuneração variável do time?
		B5	Quem é responsável pelo tema diversidade em compras?
		B6	Quanto a empresa gastou com empresas de diversidade nos últimos 12 meses?
C	Investigar como e qual o nível do suporte que as organizações de fomento provêm	C1	Vocês já realizaram eventos com as organizações de fomento?
		C2	Se sim, quantos?
		C3	Qual foi o feedback do evento?
		C4	Algum outro tipo de evento? Treinamento?
D	Análise do trabalho com as organizações de fomento	D1	O que funciona na relação com as organizações de fomento?
		D2	O que poderia melhorar?

Anexo IV

Parecer do Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos – CEPH/FGV



COMITÊ DE CONFORMIDADE ÉTICA EM PESQUISAS ENVOLVENDO SERES HUMANOS – CEPH/FGV	
Parecer n. 121/2019	
Local da Reunião	Rio de Janeiro
Data	18 de outubro de 2019
DADOS GERAIS	
Pesquisador Responsável	Leonardo Rentroia Viana
Centro/Escola	EAESP
Curso	MPGC – Supply Chain
Orientador	Cristiane Biazzin / Priscila Laczynski de Souza Miguel
Título do projeto de pesquisa	Estímulo às relações comerciais entre empresas de diversidade e grandes corporações: O papel das organizações de fomento
Financiamento	Não
Relator	André Portela Fernandes de Souza
RELATÓRIO	
<p>O objetivo do trabalho é investigar o papel das organizações de fomento na relação comercial entre empresas de diversidade, especificamente de mulheres, e as grandes corporações contratantes dessas empresas, entendendo como essas organizações adicionam valor aos negócios e criam um ambiente de negócios favorável.</p> <p>A coleta de dados será feita através de entrevistas elaboradas com três modelos de questionários semiestruturados, um para cada elo cadeia, ou seja, um para empresas de mulheres, outro para organizações de fomento e outro para as empresas contratantes. A ideia é capturar as percepções e experiências desses públicos e traçar um melhor entendimento sobre o papel das organizações de fomento.</p> <p>Em resumo, o trabalho explorará o papel das organizações de fomento o comparando com o modelo norte americano, analisando as funções dessas organizações em cinco grandes áreas de influência: 1) criação de um ambiente favorável de negócios; 2) prover legitimidade para o processo; 3) ser uma ponte entre as partes; 4) capacitar as empresas de minoria; 5) ajustar as expectativas dos elos da cadeia.</p> <p>As entrevistas serão feitas pessoalmente ou, em alguns casos, via ferramentas de reunião remoto (Skype, Whatsapp, etc). As entrevistas, desde que autorizadas, serão gravadas em áudio e os dados serão analisados pelo pesquisador responsável em um outro momento. A análise será feita com base na teoria estudada e na comparação com o artigo “Strategic purchasing and supplier partnerships — The role of a third party organization”</p>	



de Adobor e McMullen de 2014 que relata os cinco principais papéis das organizações de fomento, comparando com a realidade vivida no Brasil.

A amostra será composta por 13 pessoas, sendo 3 das organizações de fomento, 5 empresas de mulheres e 5 empresas contratantes.

Os dados serão armazenados em nuvem pessoal do pesquisador, sendo anotações em Excel e áudios das entrevistas.

O Termo de Consentimento explica brevemente os objetivos da pesquisa, assegura a voluntariedade de pesquisa e informa os dados do pesquisador e do Comitê de ética.

Quanto à confidencialidade dos dados, o pesquisador esclarece que apenas o pesquisador e sua orientadora terão acesso ao material e nenhum dado será tratado de maneira individual na conclusão do trabalho, não permitindo assim a identificação do respondente. Os grupos serão nominados por códigos para garantir anonimato.

DELIBERAÇÃO

Após deliberação dos membros, nos termos do formulário detalhado apresentado, o CEPH/FGV classifica o presente projeto de pesquisa como:

Aprovado

O protocolo está totalmente adequado para execução.

Rio de Janeiro, 18 de outubro de 2019.

Osny da Silva Filho

Coordenador do Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos -
CEPH/FGV