

Diversidade em Compras: O Fomento de Negócios com Empresas de Mulheres

Autoria

Leonardo Rentroia Viana - leoviana2001@yahoo.com.br

Mestr Prof em Gestão para a Competitividade - MPGC - Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas
de São Paulo
Outro - Outra

Cristiane Biazzin - cristianebiazzin@hotmail.com

Outro (Management) - Outra (Northern Kentucky University)
Outro - Outra

Resumo

Embora exista equilíbrio na proporção entre homens e mulheres, as compras corporativas feitas pelas grandes companhias com empresas de propriedade ou lideradas por mulheres é irrelevante. O tema de diversidade de fornecedores vem sendo estudado há décadas no mercado norte americano, porém, com a globalização, essas práticas têm sido difundidas em outros países e como consequência da ampliação dessas práticas, o tema tem se tornado alvo de mais estudos nos últimos quinze anos. A proposta desse estudo 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 assim com boas práticas, recomendações gerenciais e direcionamento para os elos da cadeia. Foram conduzidas entrevistas com os principais atores da cadeia e suas respostas analisadas dentro do caso e de maneira cruzada, a fim de se analisar como o tema está sendo tratado e quais as oportunidades de melhoria. No presente estudo, pode-se notar diferenças no modo como o tema é lidado nas grandes empresas no Brasil e como a falta de uma legislação adequada impacta na adoção das práticas de diversidade na cadeia.

Diversidade em Compras: O Fomento de Negócios com Empresas de Mulheres

Resumo:

Embora exista equilíbrio na proporção entre homens e mulheres, as compras corporativas feitas pelas grandes companhias com empresas de propriedade ou lideradas por mulheres é irrelevante. O tema de diversidade de fornecedores vem sendo estudado há décadas no mercado norte americano, porém, com a globalização, essas práticas têm sido difundidas em outros países e como consequência da ampliação dessas práticas, o tema tem se tornado alvo de mais estudos nos últimos quinze anos. A proposta desse estudo 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 assim com boas práticas, recomendações gerenciais e direcionamento para os elos da cadeia. Foram conduzidas entrevistas com os principais atores da cadeia e suas respostas analisadas dentro do caso e de maneira cruzada, a fim de se analisar como o tema está sendo tratado e quais as oportunidades de melhoria. No presente estudo, pode-se notar diferenças no modo como o tema é lidado nas grandes empresas no Brasil e como a falta de uma legislação adequada 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.

1. INTRODUÇÃO

Apesar da proporcionalidade entre homens e mulheres habitando o planeta, 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 companhias (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, para que tenham direitos e oportunidades de participarem, ativamente, do mundo dos negócios (WU e SIRGY, 2014).

Em algumas economias mais desenvolvidas, principalmente nos Estados Unidos, o tema de compras de empresas de diversidade e minoria 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.

Por definição, compras de diversidade são aquelas em que a empresa fornecedora é de propriedade e gerenciada por algum grupo considerado como de minoria como, por exemplo, mulheres (ADOBOR E MCMULLEN, 2007). Um dos facilitadores dessa relação cliente-fornecedor são os organismos certificadores de empresas de diversidade, nesse trabalho chamadas de organizações de fomento. Essas organizações 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 (ADOBOR E MCMULLEN, 2014)

Os programas de diversidade desenvolvidos pelas grandes corporações ou pelas organizações de fomento geram impacto positivo, ajudam na expansão e proveem acesso a

mercados para as empresas de diversidade, além disso, os benefícios por elas experimentado 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 (SHELTON E MINNITI, 2018).

Considerando esse contexto e atuação das organizações de fomento, 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?

De forma a responder à pergunta de pesquisa, um estudo qualitativo exploratório foi conduzido através de entrevistas em profundidade e semi-estruturadas com os atores envolvidos no processo de compras de diversidade. A amostra selecionada incorpora empresas lideradas por mulheres que tenham participado de programas das organizações de fomento, as próprias organizações de fomento e corporações associadas a essas mesmas organizações 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 organizações 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.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Sustentabilidade e diversidade em compras

As práticas de responsabilidade social corporativa fazem com que as empresas que se propõem a trabalhar com essas iniciativas façam o balanço adequado entre finanças, meio ambiente e performance social, gerando benefícios na cadeia, em sua reputação e uma maior responsabilidade sobre como o lucro é atingido (PRIETO-CARRON, 2008; ZORZINI et. al, 2015; OLIVER et al., 2014). 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).

A compra de fornecedores de diversidade, como é chamada em alguns casos, é aquela em que a contratante busca empresas cujo 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). As compras direcionadas a fornecedores de minoria 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).

Esses esforços e práticas, no entanto, podem encontrar resistência dentro das organizações. Essa resistência pode ser gerada por diversos fatores, dentre eles pode-se destacar que existem barreiras de contratação quando não se há uma familiaridade entre as empresas e uma tendência

maior a se fazer negócios com empresas lideradas por homens (WU e SIRGY, 2014), além do fato de haver uma preferência em se fazer negócios com empresas que já tenham sido contratadas 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.

Outro importante fator observado é que compras de fornecedor de diversidade conflitam 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 (MIN, 2009).

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, sendo treinados e educados no tema a fim de derrubar possíveis barreiras e aumentar os gastos com empresas de diversidade (BLOUNT e HILL, 2015).

O gerenciamento de questões sociais nas cadeias de suprimentos tem ganhado importância nos últimos anos (AL YAWAR e SEURING, 2015) 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). 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).

Para o sucesso da implementação de um programa de diversidade de fornecedores, Adobor e McMullen (2007) sugerem que a companhia deve: i. estabelecer metas corporativas para compra de diversidade e, ii. Ter um *champion* dentro da empresa dedicado ao gerenciamento do processo. Esses processos estão ligados, principalmente, ao comprometimento da alta liderança para com o sucesso do programa dentro da organização, pois isso legitima a compra feita 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).

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.

2.2 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 às mulheres (KERGOAT, 2003) e, apesar das mudanças experimentadas ao longo dos últimos 50 anos, pode-se observar 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 (NEVES, 2001).

A relação de mulheres com o mercado e seus impactos na economia é um tema de recente discussão, segundo o 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 mesmo a abertura de empresas por mulheres pode ser impactada negativamente

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 de 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 houve um incremento de 6%

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).

2.3 Organizações de Fomento e seu papel

As organizações de fomento se dedicam a fomentar os negócios entre fornecedores de diversidade e grandes companhias, seu trabalho é desafiador (ADOBOR e MCMULLEN, 2007), porém, gera benefícios unindo, para uma negociação colaborativa, clientes e fornecedores que não teriam oportunidade de contato entre si (ADOBOR e MCMULLEN, 2014), além de ajudar no desenvolvimento das empresas de diversidade, aumentar sua rede de contatos e habilidades empresariais através de processos de mentoria para melhoria da performance (RAM e SMALLBONE, 2003).

Para um melhor aproveitamento dessas agências e das práticas de diversidade em compras, 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 (THEODORAKOPOULOS et al., 2013).

Para ilustrar esta dinâmica, a figura 1 demonstra as relações entre as empresas de mulheres, as organizações de fomento e as grandes corporações, nesse trabalho chamadas de associadas.

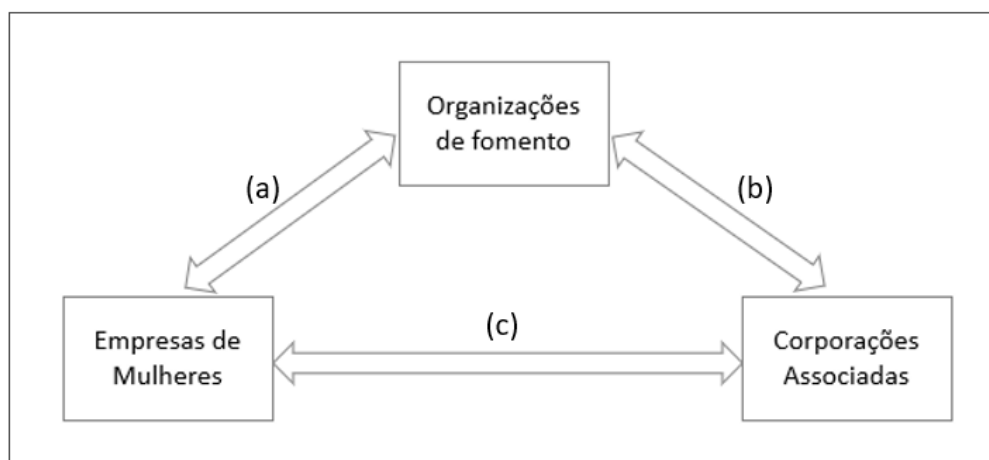


Figura 1: Relacionamento entre os três elos da cadeia
Fonte: Adaptado de Adobor e McMullen (2014)

Neste contexto 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 às 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 às organizações de fomento para garantir a sua sustentabilidade ao longo do tempo 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 a criação de um ambiente de negócios favorável, a promoção legítima e idônea 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.

Os autores ainda sugerem que as organizações de fomento sejam ponte entre as partes, auxiliem na capacitação das empresas. Finalmente, espera-se dessas instituições o ajuste de 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.

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 com coleta de dados feita a partir de entrevistas com questionários semiestruturados. A coleta de dados executada por meio dessa ferramenta permite chegar muito além dos “o que” e “quantos” e fornece uma maior confiança sobre o entendimento de determinado assunto (MILES et al., 2014), além de uma maior flexibilidade de aplicação, variando a quantidade e a ordem das questões para que haja uma maior fluidez na entrevista e uma melhor entendimento de opiniões, atitudes e experiências (ROWLEY, 2012). A pesquisa qualitativa também se caracteriza por fornecer uma visão holística do problema de pesquisa, apoiando uma reflexão sobre o tema (CRESWELL, 2007).

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.

A escolha da amostra das empresas contratantes (associadas) 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. As empresas de mulheres foram selecionadas com o suporte das agências de fomento e são, majoritariamente, prestadoras de serviços, apenas uma das empresas vende produtos físicos (brindes). Quanto ao tamanho

dessas empresas, uma delas é de médio porte, três de pequeno e uma não informou seu faturamento.

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).

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 a fim de garantir que as perguntas eram suficientes para responder à pergunta de pesquisa.

As entrevistas foram conduzidas com três grupos distintos de respondentes exemplificados no trabalho e os detalhes sobre o perfil de cada uma das organizações se encontra na Tabela 1. Em relação às 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 (Figura 2).

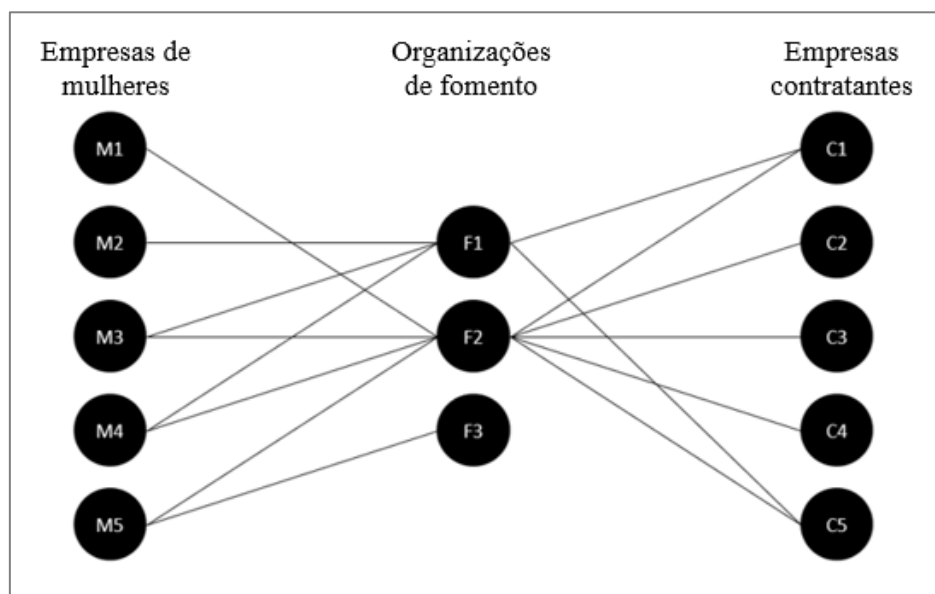


Figura 2: Interações entre os elos da cadeia
Fonte: elaborado pelos autores

<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	
	Gerente América Latina	F2	EUA	Organizações de fomento
	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 1: Perfil dos respondentes da pesquisa
Fonte: Elaborado pelos autores

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1 Perfil das organizações pesquisadas

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 já que as empresas são, majoritariamente, de pequeno porte e focadas em prestação de serviços.

As organizações de fomento a negócios com mulheres são as três principais instituições com atuação no mercado. 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. A segunda é uma organização de origem americana com presença na América Latina, dedicada a negócios com mulheres e presente no Brasil desde 2016. A terceira entrevistada foi organização de apoio ao empreendimento feminino com atuação há cerca de 10 anos e que, há 2 anos, iniciaram um projeto de apoio e capacitação de algumas empresas selecionadas para que essas possam oferecer seus serviços de maneira mais estruturada as empresas contratantes.

As empresas contratantes entrevistadas, também chamadas de associadas, são todas multinacionais, sendo que quatro delas são americanas 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.

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 ou as empresas de mulheres.

4.2 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.

4.2.1 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. 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.

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 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 às suas expectativas.

A falta de fornecedores capacitados na base aliado a uma pressão vinda das matrizes das corporações fora do Brasil trouxe 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 à organizações de fomento.

4.2.2 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 inúmeras 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.

Contudo, existem 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, em alguns casos as empresas se auto registram em um portal e são avaliadas para serem aceitas na base, porém, isso não é chamado de certificação. 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.

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.

4.2.3 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.

4.2.4 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.

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. 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. Essa forma de capacitação busca remediar a carência de treinamentos disponíveis e demonstra o atual contexto socioeconômico brasileiro.

4.2.5 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, há evidências significativas de satisfação (7 de 10 respondentes convergem) que a 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. 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.

4.3 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.

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.

4.4 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, além disso, as organizações de fomento poderiam oferecer mais serviços que pudessem justificar a associação e gastos para obtenção da certificação de minoria. 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 mercado brasileiro discute diversidade de fornecimento há cerca de vinte anos, quando a primeira organização de fomento foi instalada, contudo, 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.

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 mais bem aproveitado no mercado.

Quanto as práticas locais de mercado, pode-se observar uma diferença importante 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.

Outro ponto relevante apontado 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 contratação 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 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 sua complexidade, além da otimização de custos.

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 à influência da liderança da companhia em que o colaborador trabalha. 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 havia 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.

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.

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 de pesquisa futura

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

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

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.

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.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2017). Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/retrato/> Acesso em abr/2020.

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., SALDANA, Jhonny. Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. 4th edition. Sage. 2020

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 abr/2020.

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.
- 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.
- THEODORAKOPOULOS, 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.
- 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