

GUIA PARA PROMOVER A IGUALDADE DE GÊNERO
NAS EMPRESAS DA AMÉRICA LATINA E DO CARIBE



DIMENSÃO 8

Cadeias de valor inclusivas

Analía Avella · Julia Hakspiel · María Teresa Villanueva

Esta dimensão faz parte da
***'Guia para promover a igualdade de gênero
nas empresas da América Latina e do Caribe'***

Baixe a publicação completa [AQUÍ](#)
para explorar todas as dimensões que ele inclui.

1

Compromisso e desenvolvimento de estratégias

2

Atração e seleção inclusiva de talento

3

Desenvolvimento e liderança das mulheres

4

Igualdade nas compensações

5

Conciliação e corresponsabilidade nos cuidados

6

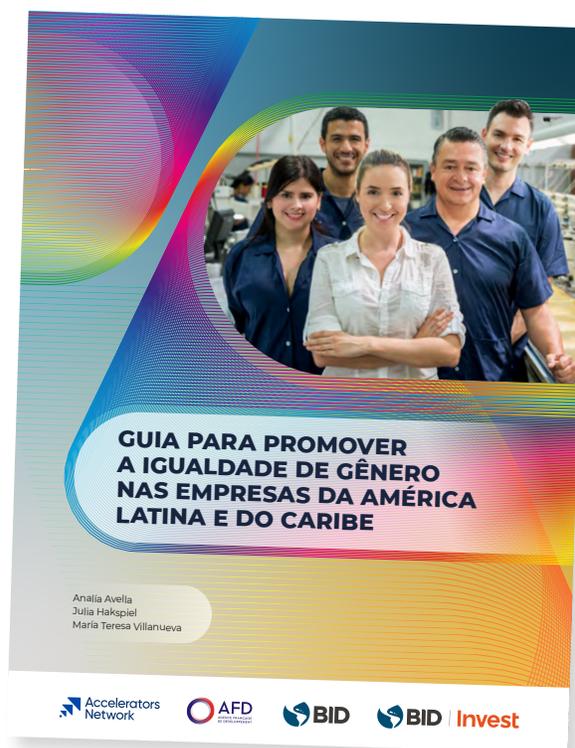
Convivências saudáveis e livres de violência de gênero

7

Elaboração inclusiva de produtos e serviços

8

Cadeias de valor inclusivas



Cadeias de valor inclusivas

A integração da perspectiva de gênero nas cadeias de valor não só beneficia as empresas como promove a equidade nos mercados, impulsionando um comércio mais justo e sustentável.

Contexto e evidências

Apesar dos avanços na implementação de políticas de equidade de gênero dentro das empresas, **ainda é um desafio expandir essas práticas para todo o ecossistema organizacional**. Para enfrentar esse desafio, podem ser consideradas diversas estratégias: 1) ampliar e fazer cumprir os padrões e políticas de gênero entre fornecedores, contratados e parceiros comerciais; 2) diversificar o conjunto de empresas fornecedoras, incluindo aquelas de propriedade de mulheres e com práticas inclusivas; e 3) desenvolver produtos e serviços com uma abordagem de gênero, conforme detalhado na seção 4.7.

Integrar à cadeia de valor empresas de propriedade de mulheres e aquelas que adotam práticas inclusivas pode ser um diferencial que agrega valor às propostas de produtos e serviços oferecidos. Além disso, desenvolver uma base diversificada de fornecedores favorece a disponibilidade de insumos, facilita a aquisição de produtos especializados e a introdução de novas soluções.

No entanto, apesar dos potenciais benefícios, há desafios significativos que podem dificultar a integração dessa abordagem nos negócios, especialmente em relação à inclusão de empresas lideradas ou de propriedade de mulheres nas cadeias de valor.

Cerca de um quarto de todas as empresas da região são dirigidas por mulheres. Essas empresas são, em média, três vezes menores do que as lideradas por homens e concentram-se principalmente em setores menos inovadores, como comércio varejista e serviços. São empresas com **maior propensão a operar na informalidade e tendem a surgir por necessidade**, dada a escassez de oportunidades de trabalho (Cuberes e Teignier, 2017).

De acordo com o relatório 2023–2024 do *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*¹, que coleta dados sobre empreendedorismo nos setores formal e informal, **a América Latina e o Caribe apresentam taxas elevadas de empreendedorismo feminino em comparação com outras regiões, mas concentradas em estágios iniciais. Equador, Chile, Guatemala, Panamá e Colômbia se destacam pelos altos níveis de atividade empreendedora nesse estágio.**

Isso se traduz em baixa inserção nas cadeias de valor e participação limitada nos processos de compras das grandes empresas. **Apenas 1% dos gastos relacionados a esses processos corresponde a empresas de propriedade de mulheres** (López e Persson, 2023). Entre as empresas exportadoras da região, apenas 14% são de propriedade de mulheres; os conselhos administrativos têm uma participação feminina de 15%; e apenas em 11% das empresas há uma mulher ocupando cargo gerencial (Basco et al., 2021).

1. O projeto de pesquisa Global Entrepreneurship Monitor é uma avaliação anual do nível nacional de atividade empresarial em vários e diversos países. Atualmente, o estudo inclui 115 países e dados longitudinais que remontam a mais de 20 anos.



As empreendedoras enfrentam múltiplas barreiras, incluindo preconceitos de gênero, dificuldades para estabelecer redes comerciais e acesso limitado a financiamento. Essas dificuldades são agravadas pela informalidade, pelo porte reduzido de suas empresas e pela menor disponibilidade de garantias e conhecimentos financeiros. Um estudo sobre o mercado de crédito ao consumidor do Chile revelou que as mulheres tinham 18% menos chances de ter seus pedidos de empréstimo aprovados, mesmo quando os pedidos eram idênticos aos dos homens (Montoya et al., 2020).

Para além dos desafios financeiros, as mulheres empresárias enfrentam riscos relacionados à segurança. Um estudo realizado em Honduras revelou que empresárias sofrem diversas formas de violência e discriminação, incluindo **o estigma dentro de suas famílias e comunidades por trabalhar fora de casa, assim como a vulnerabilidade ao assédio sexual por parte de contatos e colegas profissionais.** São barreiras que operam em níveis institucionais, comunitários, familiares e individuais, dificultando tanto seu desenvolvimento pessoal quanto o crescimento de seus negócios (De Filippo et al., 2022).

Superar essas limitações e **fortalecer as capacidades produtivas das empresárias não só facilitaria sua inserção no comércio, como também melhoraria a qualidade dos produtos e serviços oferecidos nas cadeias de valor locais, regionais ou globais².** A inclusão de empresas lideradas ou de propriedade de mulheres nessas cadeias de valor não só diversifica o conjunto de fornecedores, como também fortalece a resiliência organizacional diante de desafios de mercado.

2. O BID desenvolveu a plataforma Mulheres ConnectAmericas para promover a capacidade de exportação das mulheres empresárias da ALC e sua inserção nos mercados globais: <https://connectamericas.com/pt/mulheres>.



QUADRO 13

TAXONOMIA DE EMPRESAS DE PROPRIEDADE OU DIRIGIDAS POR MULHERES

A classificação de empresas de propriedade ou dirigidas por mulheres é o primeiro passo para melhorar os registros internos e para avaliar a possibilidade de oferecer um tratamento específico a essas empresas nas cadeias de suprimentos. Embora existam diferentes definições, os critérios mais utilizados concentram-se em aspectos de titularidade, controle, gestão e independência da empresa.

A Organização Internacional de Normalização (ISO, na sigla em inglês) ressalta as seguintes definições:

- **Empresa de propriedade de mulheres:** mais de 50% da empresa pertence a uma ou mais mulheres; sua gestão e controle estão a cargo de uma ou mais mulheres; e uma mulher é signatária dos documentos legais da empresa e das contas financeiras. A organização opera de forma independente de empresas que não sejam de propriedade de mulheres.
- **Empresa dirigida por mulheres:** pelo menos 25% da empresa pertence a uma ou mais mulheres; sua gestão e controle estão a cargo de uma ou mais mulheres; pelo menos um terço do conselho de administração é composto por mulheres (caso exista esse órgão); e uma mulher é signatária dos documentos legais da empresa e das contas financeiras. A organização opera de forma independente de empresas que não sejam de propriedade nem dirigidas por mulheres.

+ [Explorar](#) (em espanhol).

Por outro lado, é importante destacar os critérios que o BID Invest aplica em suas operações com o setor empresarial, assim como nas ferramentas projetadas para medir e quantificar os vieses de gênero. Considera-se que uma empresa é liderada por mulheres quando pelo menos 51% de sua propriedade está nas mãos delas (controle acionário majoritário) ou quando há uma mulher em um cargo de máxima responsabilidade, como Diretora Executiva (CEO), Diretora de Operações (COO), Gerente Geral, Presidente ou outro cargo similar.

Fonte: elaboração própria.

Ações potenciais

Potencializando os esforços em igualdade de gênero com partes interessadas ou *stakeholders*

A seguir, são apresentadas algumas diretrizes flexíveis para incluir a perspectiva de gênero nas cadeias de valor. Essas recomendações podem ser adaptadas pelas empresas de acordo com seu contexto e realidade específicos:

A Padrões para fornecedores, contratados e parceiros comerciais

As empresas podem multiplicar o impacto de seus esforços em igualdade de gênero incentivando a adoção dessa perspectiva em sua cadeia de valor. Dessa forma, as companhias podem ampliar e fazer cumprir seus padrões e políticas de gênero junto a fornecedores, contratados e parceiros comerciais. Entre essas ações, sugere-se:

- **Solicitar a adesão ao código de ética e à política de igualdade de gênero da empresa.**
- **Estimular a adoção de uma estratégia ou programa integral em igualdade de gênero na cadeia de valor** que inclua dimensões relevantes desta agenda.
- **Estender o compromisso de tolerância zero** a qualquer tipo de violência e assédio no ambiente de trabalho para fornecedores, contratados e parceiros comerciais.
- **Avaliar as empresas fornecedoras, contratadas e parceiras comerciais para conhecer sua cultura organizacional.** Auditar produtos, serviços e instalações para assegurar que não sejam utilizados com fins de exploração trabalhista ou sexual.
- **Reconhecer e valorizar os selos e certificações** que demonstrem que os fornecedores, contratados e parceiros comerciais seguem práticas inclusivas.

A Diversificar a cadeia de suprimentos com empresas de propriedade de mulheres e empresas com práticas inclusivas

Facilitar a inserção de empresas de propriedade de mulheres e empresas com práticas inclusivas na cadeia de abastecimento pode fortalecer a resiliência desses processos ao diversificar o grupo de fornecedores e agregar novas perspectivas e habilidades à gestão da cadeia de suprimentos. Algumas medidas sugeridas incluem:

- **Estabelecer programas de aquisições com perspectiva de gênero e ampliar as relações comerciais com empresas de propriedade de mulheres.** Dar apoio para o desenvolvimento de suas capacidades e melhorias produtivas, com orientação técnica, financeira e assessoria empresarial.
- **Conhecer a composição da base de fornecedores.** Classificar e categorizar as empresas por sua propriedade, elaborar registros e medir os progressos. Identificar e reconhecer os provedores que seguem práticas inclusivas.
- **Considerar a inclusão de objetivos que incluam uma porcentagem das compras provenientes de empresas lideradas ou de propriedade de mulheres.**



- **Simplificar os procedimentos e requisitos para apresentação de propostas**, sem comprometer os padrões de qualidade. Racionalizar, padronizar e consolidar os procedimentos de propostas e contratação para facilitar a gestão.
- **Limitar, sempre que possível, o tamanho dos contratos** para evitar agrupar múltiplos requisitos que dificultem o acesso das empresas de propriedade de mulheres.
- **Estabelecer critérios de adjudicação que não se baseiem apenas no preço; mas também no valor agregado que as propostas oferecem.**
- **Capacitar a área de aquisições e realizar os ajustes necessários nos sistemas e processos que intervenham.** Considerar o uso de sistemas que permitam identificar as empresas de propriedade de mulheres.
- **Comunicar e divulgar as estratégias, programas e objetivos de compras e contratações estabelecidos.**
- **Apoiar estratégias para melhorar os canais de informação para empresas de propriedade de mulheres** (participação em feiras de fornecedores, divulgação pública de políticas e procedimentos de aquisição etc.).
- **Consultar fontes de informação e bases de dados internacionais**, como as fornecidas pela WEConnect, sobre empresas de propriedade de mulheres (ver [seção 4.8.3](#)).
- **Apoiar a formalização de empreendimentos liderados por mulheres.** Facilitar instâncias de capacitação e assessoria para empreendedoras e empresas informais vinculadas à cadeia de valor. Essas instâncias podem incluir: a) capacitação em processos contábeis, tributários e legais, de acordo com as normas específicas de cada país; b) capacitação sobre processos de aquisições e compras; c) oficinas sobre experiências e exemplos de boas práticas na gestão empresarial; d) informações sobre as ferramentas tecnológicas mais atualizadas para a gestão e administração de negócios.



Ferramentas e recursos

GUIAS E DOCUMENTOS ORIENTADORES	
O poder das aquisições: como adquirir produtos e serviços de empresas de propriedade de mulheres	<ul style="list-style-type: none">• Guia sobre aquisições com perspectiva de gênero para empresas. Inclui recomendações práticas sobre a compra e venda de produtos, contratação e seleção de empresas fornecedoras lideradas ou de propriedade de mulheres. <p>Entidade: ONU Mulheres / + Explorar</p> <p><i>Guia disponível em espanhol.</i></p>
Ferramenta de avaliação de compras com perspectiva de gênero	<ul style="list-style-type: none">• Ferramenta de autoavaliação para empresas signatárias dos WEPs, composta por 31 perguntas, que permite analisar o progresso das políticas e práticas de aquisições com enfoque de gênero. Esta ferramenta está desenhada para guiar as empresas na implementação do Princípio nº 5 dos WEPs: Desenvolvimento empresarial, cadeia de suprimentos e práticas de marketing. <p>Entidade: ONU Mulheres / + Explorar</p>
Aquisições com perspectiva de gênero	<ul style="list-style-type: none">• Notas de orientação sobre aquisições com perspectiva de gênero. Oferece diretrizes sobre diferentes fatores a serem considerados ao transformar o processo de compras: pessoas, políticas, práticas, comunicação, conhecimento e gestão das partes interessadas. <p>Entidade: ONU Mulheres / + Explorar</p> <p><i>Ferramenta disponível apenas em inglês.</i></p>
Princípio 5: Desenvolvimento empresarial, cadeia de suprimentos e práticas de marketing	<ul style="list-style-type: none">• Seminário online sobre como implementar práticas inclusivas na cadeia de suprimentos, além de trabalhar aspectos de marketing e comunicação para mudar percepções e crenças. Inclui estudos de caso. <p>Entidade: ONU Mulheres / + Explorar</p> <p><i>Vídeo disponível em espanhol.</i></p>
Prestação de serviços com perspectiva de gênero	<ul style="list-style-type: none">• Guia para fornecedores de serviços financeiros e de desenvolvimento empresarial. <p>Entidade: OIT / + Explorar</p> <p><i>Guia disponível em espanhol, inglês e francês.</i></p>
Engenharia inclusiva: infraestrutura para todos	<ul style="list-style-type: none">• Publicação voltada para a igualdade de gênero e inclusão no setor de infraestrutura. Ferramentas, estratégias e estudos de caso práticos para as diferentes etapas das operações. Inclui recursos e notas de orientação para desenvolver relações comerciais com empresas de propriedade de mulheres e fornecedores com práticas inclusivas. <p>Entidade: IFC / + Explorar</p> <p><i>Ferramenta disponível apenas em inglês.</i></p>



PLATAFORMAS, REDES E DIRETÓRIOS

WEConnect International	<ul style="list-style-type: none">• Rede empresarial global dedicada a conectar empresas de propriedade de mulheres com compradores em nível mundial. Identifica, capacita, registra e certifica empresas de propriedade de mulheres. <p>Entidade: WEConnect International / + Explorar</p> <p><i>Conteúdo disponível em inglês.</i></p>
Connect Americas	<ul style="list-style-type: none">• Rede empresarial para a América Latina e o Caribe criada pelo BID, dedicada a promover o comércio exterior e a inserção internacional de empresas. Facilita o acesso a informações sobre atividades, programas empresariais, serviços especializados, anúncios de compra etc. <p>Entidade: BID / + Explorar</p>
Mujeres Connect Americas	<ul style="list-style-type: none">• Plataforma de conexão criada pelo BID para promover a capacidade exportadora de mulheres empresárias na América Latina e no Caribe e sua inserção em mercados globais. <p>Entidade: BID / + Explorar</p>
Comércio inclusivo. Uma nova agenda possível	<ul style="list-style-type: none">• Site focado em comércio internacional e gênero na América Latina e no Caribe. Inclui publicações, eventos e relatos de experiências notórios, entre outros materiais de interesse. <p>Entidade: INTAL BID / + Explorar</p>
Iniciativa de Financiamento para Mulheres Empreendedoras (We-Fi)	<ul style="list-style-type: none">• Aliança para promover e destravar o financiamento e o acesso a mercados para empresas de propriedade ou lideradas por mulheres. We-Fi é um programa internacional formado por 14 governos e com 6 bancos multilaterais de desenvolvimento como parceiros implementadores: BID, Banco Mundial, Banco de Desenvolvimento da Ásia, Banco de Desenvolvimento Islâmico, Banco Europeu e Banco de Desenvolvimento da África.• No âmbito desta iniciativa, há o Código de Financiamento para a Mulher Empresária (WeCode), com o objetivo de ampliar os fundos destinados às MPMs lideradas por mulheres em nível global. O BID Invest está apoiando sua implementação na América Latina e no Caribe. <p>Entidade: We-Fi / + Explorar / + WeCode</p> <p><i>Ferramentas disponíveis em inglês.</i></p>

Fonte: elaboração própria.



Estudos de caso

Práticas empresariais destacadas em nível global e regional.

GLOBAL

Baker Hughes

Compromisso em apoiar empresas lideradas por mulheres e grupos diversos na rede de fornecedores.

- **Setor:** energia.
- **País:** atuação global, com sede nos Estados Unidos.

Em 2019, a Baker Hughes implementou um programa global de diversidade voltado para fornecedores com o objetivo de apoiar empresas locais e globais que sejam de propriedade e/ou controladas e operadas por mulheres e grupos diversos. O programa foca em dois componentes principais: ampliar a diversidade dentro da rede de fornecedores e oferecer apoio a empresas para implementar ou melhorar suas práticas internas de diversidade e inclusão. Além disso, como um esforço complementar, a Baker Hughes destinou US\$ 50 milhões para apoiar Instituições Depositárias de Minorias (MDIs, na sigla em inglês) e promover o crescimento de pequenas empresas de propriedade de pessoas afro-americanas, hispânicas e latinas. Desde 2023, a empresa aumentou as oportunidades para empresas pequenas e diversas em sua rede de fornecedores, passando de 1% para 3%, e registrou um crescimento de 181% no gasto direto com essas empresas, passando de US\$ 83 milhões em 2021 para US\$ 233 milhões em 2022.

O caso completo desta empresa está disponível no relatório [DEI Lighthouse 2024](#), do Fórum Econômico Mundial.

REGIONAL

Cervecería Nacional

Aliança entre empresas líderes do setor industrial de consumo massivo na ALC para promover a empregabilidade e inclusão de mulheres em áreas operacionais.

- **Setor:** produção, distribuição e venda de bebidas.
- **País:** República Dominicana.
- Empresa participante da IPG na República Dominicana.

A **Aliança Inclusão em Ação** foi lançada em março de 2023 pela Cervecería Nacional, juntamente com outras 11 organizações líderes do setor de consumo massivo na América Latina e Caribe. Trata-se de um compromisso de alto nível que busca melhorar a empregabilidade das mulheres dominicanas em áreas



operacionais, além de promover ambientes de trabalho seguros e a equidade de gênero no acesso a oportunidades de desenvolvimento. A aliança concentra-se em quatro objetivos: 1) aumentar a participação feminina nos diferentes níveis da organização; 2) assegurar equidade salarial; 3) prevenir a violência e o assédio no trabalho; e 4) criar aliados da inclusão por meio de ações de sensibilização e treinamento. A Cervecería Nacional oferece às empresas aliadas cápsulas em vídeo com materiais sobre inclusão de mulheres, masculinidades não restritivas, pessoas com deficiência e comunidade LGBTQ+. Em 2023, a empresa aumentou em 11 p.p. a contratação de mulheres em operações, passando de 14% para 25% das novas admissões.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Elcatex

Fortalecimento das capacidades das empresas fornecedoras lideradas ou de propriedade de mulheres para promover sua inclusão na cadeia de valor da indústria têxtil.

- **Setor:** têxtil.
- **País:** Honduras.
- Empresa integrante do Grupo de Liderança na IPG de Honduras.

Com o apoio do BID Invest e do programa Iniciativa de Financiamento para Mulheres Empreendedoras (We-Fi), a Elcatex implementa desde 2019 uma estratégia de gênero para aumentar a participação de empresas lideradas ou de propriedade de mulheres em sua cadeia de suprimentos. Isso envolveu uma análise detalhada de fornecedores para identificar e mapear MPMEs lideradas por mulheres, assim como a melhoria de ferramentas tecnológicas e a parametrização de dados na área de compras. Em 2020, foram realizadas consultorias com a Fundex e a WeConnect para sensibilizar a equipe de compras e fortalecer as habilidades das empresárias fornecedoras, com o compromisso ativo da alta liderança e da equipe técnica. A seleção de fornecedores é monitorada com base em critérios como a empresa ser de propriedade de mulheres, a composição da força de trabalho por gênero e a presença de mulheres em cargos diretos e no conselho administrativo.

A empresa conseguiu incluir 79 MPMEs lideradas ou de propriedade de mulheres em sua cadeia de suprimentos, superando a meta de 2023, que era de 56 empresas. A companhia aumentou o número de operações, volume de compras e faturamento dessas organizações.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.



Ecopetrol

Estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão para Fornecedores.

- **Setor:** energia.
- **País:** atuação global, com sede na Colômbia.
- Empresa integrante do Grupo de Liderança na IPG da Colômbia.

A Ecopetrol promove a melhoria do desempenho em Diversidade, Equidade e Inclusão entre fornecedores e contratados por meio de:

- Adoção da política DEI da empresa.
- Promoção do emprego inclusivo, com objetivos de gênero e diversidade.
- Apoio a empresas lideradas por mulheres e outros grupos vulneráveis.
- Criação de escolas DEI para fornecedores e empreendedores.
- Reconhecimento de práticas DEI e de sustentabilidade por meio de prêmios como o Fornecedor Icônico e Sustentável.
- Fomento ao desenvolvimento rural inclusivo e apoio à incubação de empresas.

Consultar o caso completo desta empresa no Anexo 5.1.

Fonte: elaboração própria, com base no relatório DEI Lighthouse 2024, do Fórum Econômico Mundial, e nas informações fornecidas pelas empresas.



Esta publicação foi elaborada pelo Grupo BID em colaboração com o Fórum Econômico Mundial e com financiamento da Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD).

Banco Interamericano de Desenvolvimento
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org

Copyright © 2025 Banco Interamericano de Desenvolvimento. Esta obra está licenciada sob uma licença Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Os termos e condições indicados no link URL devem ser atendidos e o respectivo reconhecimento deve ser concedido ao BID.

Além da seção 8 da licença acima, qualquer mediação relacionada a disputas decorrentes de tal licença deve ser conduzida de acordo com as Regras de Mediação da OMPI. Qualquer controvérsia relacionada ao uso das obras do BID que não possa ser resolvida amigavelmente deverá ser submetida à arbitragem de acordo com as regras da Comissão das Nações Unidas sobre Direito Comercial Internacional (UNCITRAL). O uso do nome do BID para qualquer finalidade que não seja atribuição e o uso do logotipo do BID estarão sujeitos a um contrato de licença por escrito separado entre o BID e o usuário e não está autorizado como parte desta licença.

Observe que o link inclui termos e condições que são parte integrante desta licença.

As opiniões expressas nesta publicação são de responsabilidade dos autores e não refletem necessariamente a posição do Banco Interamericano de Desenvolvimento, de sua Diretoria Executiva, ou dos países que eles representam.



