

# CAIXA DE FERRAMENTAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE CADEIAS DE VALOR SENSÍVEIS AO GÊNERO



Revisão 2023



**Desenvolvimento de serviços sensíveis ao gênero sustentáveis e escaláveis em cadeias de valor**



**CapGestão**  
AMAZÔNIA



# CAIXA DE FERRAMENTAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE CADEIAS DE VALOR SENSÍVEIS AO GÊNERO

**Desenvolvimento de serviços  
sensíveis ao gênero sustentáveis e  
escaláveis em cadeias de valor**

Revisão 2023

A adaptação dessa caixa de ferramentas foi realizada por Angelica Senders, da Fair & Sustainable serviços de consultoria, em colaboração com Luciana Rocha e Vanessa Eyng, da GIZ Brasil, Gunter Viteri da ECO Consult GmbH & Co. KG e Patricia Mourão do MDA.

Este material foi criado na esfera do projeto Bioeconomia e Cadeias de Valor, desenvolvido no âmbito da Cooperação Brasil-Alemanha para o Desenvolvimento Sustentável, por meio da parceria entre o Ministério Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA) e a Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, com recursos do Ministério Federal da Cooperação Econômica e do Desenvolvimento (BMZ) da Alemanha, e implementado com a colaboração do consórcio ECO Consult e CONEXSUS.

Projeto gráfico e diagramação: Anelise Stumpf (nel@finotraco.com.br)

Revisão ortográfica e gramatical: Viviane Pasko



# Apresentação

O desenvolvimento de cadeias de valor é uma abordagem chave para aumentar a renda de pequenas e médias produtoras e produtores em todo o mundo. Nos últimos anos as contribuições das mulheres nas cadeias de valor da socio-bioeconomia têm se tornado mais explícitas. Mulheres são fundamentais para a manutenção da floresta em pé, a partir de suas práticas e atuação na produção, soberania alimentar e geração de renda. Reconhecer o papel destas mulheres representa um avanço importante, mas ainda é necessário ampliar a visibilidade delas em diversas cadeias de valor, ao mesmo tempo em que promovemos práticas para o desenvolvimento de serviços responsivos às demandas de gênero.

Contribuir com o empoderamento econômico das mulheres no desenvolvimento das cadeias de valor da sociobioeconomia é fundamental para a integração de uma abordagem transformativa de gênero, compreendendo as principais restrições que as mulheres enfrentam e implementando estratégias que combatem desigualdades nas relações de poder e contribuem para que todas as pessoas participem com melhores condições.

Esta abordagem se alinha com a política de desenvolvimento feminista do Ministério Federal Alemão de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (BMZ) que promove **direitos iguais** e não discriminatórios, **igualdade no acesso a recursos produtivos**, financeiros e de formação, assim como na **representação** nos processos de tomada de decisão social, política e econômica em todos os níveis.

Na atuação do Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA), a integração de políticas públicas que estimulem processos de produção sustentáveis e saudáveis, a valorização do trabalho e o fortalecimento de organizações produtivas, que contribuem para a autonomia econômica das mulheres rurais, é uma prioridade. Por isso, em parceria com outros ministérios, o MDA retomou e criou políticas e programas específicos para este público como Organização Produtiva e Econômica de Mulheres Rurais, Quintais Produtivos, Cidadania

e Bem Viver para Mulheres Rurais. Além disso, a Assistência Técnica e Extensão Rural (Ater), o Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae), o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) priorizam as mulheres como público-alvo.

No âmbito da Cooperação Brasil-Alemanha para o Desenvolvimento Sustentável, o projeto Bioeconomia e Cadeias de Valor atua nesta pauta, por meio de ações diretas, formações e desenvolvimento de métodos adequados para abordar a temática de gênero na melhoria das cadeias de valor.

Como resultado deste trabalho, apresentamos a vocês a segunda edição - revista e ampliada - da Caixa de Ferramentas para o desenvolvimento de cadeias de valor sensíveis ao gênero. Esta caixa de ferramentas aborda com entusiasmo o desafio de contribuir para a autonomia econômica das mulheres no trabalho com cadeias de valor, tratando o tema em dois níveis. Primeiro, como uma questão de justiça, na qual homens e mulheres devem se beneficiar dos ganhos da cadeia de valor, e em segundo como um argumento econômico, sendo um meio para construir cadeias mais robustas e eficientes.

Este material está dirigido a profissionais que trabalham com diferentes atores nas cadeias de valor da sociobiodiversidade e para profissionais que trabalham com organizações públicas ou privadas que prestam serviços de apoio técnico e financeiro e que utilizam cadeias de valor para promover o desenvolvimento econômico e social. O material oferece informações úteis e acessíveis para todas as pessoas envolvidas nestes processos.

Nossa intenção é oferecer dicas práticas sobre como abordar a desigualdade de gênero nas intervenções relacionadas às cadeias de valor e discutir a relevância de certas estratégias para o empoderamento econômico das mulheres em diferentes contextos. Com isso, esperamos contribuir para a implementação de abordagens mais inclusivas e equitativas nas cadeias de valor.

Desejamos a vocês uma boa leitura e uso do material!

## **Fernanda Machiaveli**

Secretária-Executiva do Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar - MDA

## **Tatiana Balzon**

Diretora do projeto Bioeconomia e Cadeias de Valor (GIZ)

## **Mariana Semeghini**

Assessora técnica/responsável pela Estratégia de Gênero Projeto Bioeconomia e Cadeias de Valor (GIZ)

# SUMÁRIO

<b>I. O empoderamento econômico das mulheres e como alcançá-lo</b>	<b>8</b>
I.1. Conceitos básicos	9
I.2. Argumentos para abordar a desigualdade de gênero	17
I.3. Empoderamento econômico das mulheres	18
I.4. Alcançar – Beneficiar – Empoderar as mulheres	24
• Alcançar	25
• Beneficiar	27
• Empoderar	29
<b>II. Ferramentas para o desenvolvimento de cadeias de valor responsivas ao gênero</b>	<b>32</b>
Ferramenta 1: Mapeamento de cadeias de valor responsivas ao gênero	33
Ferramenta 2: Identificação e análise das restrições de gênero nas famílias	46
Ferramenta 3: Análise de gênero de uma organização de produtores/as	54
Ferramenta 4: Restrições baseadas em gênero para empreendedoras - O Modelo 5M	62
Ferramenta 5: Aplicação da abordagem Alcançar - Beneficiar - Empoderar	74
Ferramenta 6: Aplicação do modelo de negócios canvas sensível ao gênero	80
Ferramenta 7: Análise de uma cadeia de valor sensível ao gênero e plano de ação	91
Ferramenta 8: Mapa de gênero de uma organização (gender scan)	96
Ferramenta 9: O mapa mental de gênero	105
Ferramenta 10: Estratégias de negócios transformadoras de gênero nas empresas	108
• A empresa como empregadora	108
• A empresa como ator-chave da cadeia de valor	112
<b>III. Estratégias, abordagens e exemplos de serviços responsivos ao gênero</b>	<b>118</b>
III.1. Cinco estratégias	119
• Uma perspectiva da cadeia de valor	119
• Mitigando a resistência baseada na tradição	122
• Criando espaço para as mulheres	124
• Organizando as bases para a mudança	125
• Padrões socioambientais, normas e políticas	127
• Equidade de gênero nas empresas e ESG (questões ambientais, sociais e governança)	129
III.2. Seis abordagens práticas para lidar com restrições baseadas em gênero	130
• Organizações produtivas apenas de mulheres	130
• Mulheres em organizações produtivas lideradas por homens	134
• Poder de decisão na família	139
• Acesso a serviços financeiros rurais	143
• Acesso a serviços de desenvolvimento de negócios	149
• Acesso a ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural (conhecimento, insumos e tecnologia)	152
III.3. Sete exemplos de modelos de negócios de serviços sensíveis ao gênero	156
III.4. Referências bibliográficas e Notas finais	191

# I.

## O empoderamento econômico das mulheres e como alcançá-lo



### 1. Conceitos básicos

#### Por que estamos falando de gênero em cadeias de valor?

Em todas as cadeias de valor da socio-bioeconomia, homens e mulheres são pessoas ativas. No entanto, devido às regras sociais, aos papéis tradicionais de gênero, ao discurso político, à religião e aos preconceitos, mulheres e homens não têm igual acesso e poder sobre os recursos, resultando em oportunidades (de negócios) desiguais e ineficiências. Essas regras sociais e papéis tradicionais de gênero colocam homens e mulheres em condições/posições hierárquicas diferenciadas que resultam em formas de dominação e padrões de desigualdade.

A divisão de gênero e de papéis entre homens e mulheres está tão integrada na nossa sociedade que não estamos ativamente conscientes dos papéis e expectativas que são colocados sobre cada um. Em vez disso, tendemos a vê-los como uma consequência natural da divisão entre os sexos. No entanto, não ter consciência da construção social determinante que é gênero, significa que se fecham os olhos ao contexto e à realidade em que as pessoas atuam, com implicações possivelmente importantes.

Ter consciência de que gênero é uma construção social implica em reconhecer que estas relações de desigualdade podem ser alteradas e que, para isso, é necessário também alterar condições e privilégios masculinos. As mulheres muitas vezes enfrentam barreiras e desigualdades significativas. Elas são sub-representadas em cargos de liderança, sendo frequentemente confinadas a posições menos valorizadas e mal remuneradas. Além disso, são afetadas por desigualdades salariais, discriminação no local de trabalho e falta de acesso a oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional. Assim, as desigualdades de gênero nas cadeias de valor se manifestam por meio de segregação ocupacional, disparidades salariais, divisão sexual do trabalho e pela falta de representação em posições de liderança. Essas desigualdades limitam o empoderamento econômico das mulheres, perpetuam estereótipos de gênero e impedem o pleno potencial das organizações e da economia como um todo. Neste Capítulo, discutiremos algumas das terminologias mais usadas quando falamos de gênero no desenvolvimento.

## A diferença entre sexo e gênero

Às vezes é difícil entender exatamente o que significa o termo “gênero” e como ele difere do termo “sexo”.

Considerando que sexo diz respeito à divisão homem/mulher de uma espécie do ponto de vista biológico, gênero diz respeito à divisão homem/mulher de uma espécie do ponto de vista social e cultural. Sexo se refere às características biológicas e fisiológicas de machos e fêmeas (por exemplo, um homem tem um pênis e uma mulher pode dar à luz) e são, portanto, relativamente fixas<sup>1</sup>.

Gênero é uma construção social, o que significa que é determinada pelas normas e regras da sociedade. O termo “gênero” se refere a todas as características sociais e culturais, papéis e responsabilidades associadas a ser homem ou mulher em um momento particular. Como resultado, a compreensão do que significa ser homem ou mulher difere entre lugares e entre diferentes pontos no tempo. Tanto o sexo como o gênero afetam a identidade de uma pessoa.

Enquanto as características biológicas de uma mulher sejam as mesmas em todo o mundo, o que é esperado ou permitido que uma mulher faça ou não (por exemplo, possuir terras, falar em público) ou como ela deve se parecer (por exemplo, com cabelos longos, usando véu) para ser respeitada na sociedade, é definido culturalmente e difere de lugar para lugar. Mas essas expectativas e regras de gênero mudam com o passar do tempo. Isso pode acontecer como resultado de argumentos convincentes e de um grupo de defenso-



FOTO: THAIS PENNA

<sup>1</sup> Existem indivíduos que nascem com variações nas características sexuais que não se encaixam nas definições típicas de corpos masculinos ou femininos. Isso é chamado de intersexo ou transgênero. A palavra “transgênero” é um termo abrangente que descreve aqueles que têm um gênero diferente do sexo atribuído no nascimento.



FOTO: VANESSA EYNG

res fazendo pressão pelas mudanças desejadas. Isso é o que impulsiona o “movimento de igualdade de gênero”.

Em todas as sociedades, algumas atividades e responsabilidades são consideradas típicas de cada gênero. Essa divisão de papéis sociais entre homens e mulheres resulta em diferenças de poder e acesso aos recursos. Por razões históricas, políticas e culturais, essas diferenças resultam em uma posição estruturalmente melhor para os homens em relação às mulheres, no que diz respeito ao poder para tomar decisões e ao acesso a recursos e benefícios.

Às vezes, “gênero” é visto como se referindo apenas às “mulheres”, mas este não é o caso. Gênero é um conceito relacional. Isso significa que os papéis e características de gênero não existem isoladamente, mas são definidos através das relações entre mulheres e homens, meninas e meninos. Homens também enfrentam estereótipos de gênero como, por exemplo, “o dominador” ou “o provedor de alimentos” de sua família.

O conceito de gênero é mais do que compreender a construção social de papéis, atribuições ou identidades estabelecidas para homens e mulheres. Envolve relações de poder dos homens sobre as mulheres; de privilégios masculinos; de relações de subordinação, exploração e dominação que afetam, sobretudo, as mulheres.



## O que é interseccionalidade?

A interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições

relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento. (CRENSHAW, 2002, p.177)

E se, de início, a teoria interseccional focou nos conceitos de gênero e raça, a cada dia são ampliadas as análises que levam em conta outros marcadores sociais da diferença, tais como sexualidade, identidade de gênero, geração e tantos outros<sup>2</sup>.

As desigualdades de classe e raça podem se expressar de maneira marcante nas cadeias de valor, tanto em nível global como local. Por exemplo, em muitas cadeias de valor de produtos agrícolas, as comunidades camponesas, indígenas ou quilombolas frequentemente ocupam o nível inferior da cadeia de valor. Essas pessoas muitas vezes têm acesso limitado a recursos e tecnologias, sendo relegadas a prestar serviços de baixo valor econômico. Em contraste, a apropriação dos recursos e a distribuição de valor agregado e seus benefícios são frequentemente controlados por elites econômicas e políticas privilegiadas.

As desigualdades de gênero também podem ser expressas em vários estágios da cadeia de valor, com as mulheres geralmente enfrentando barreiras para acessar recursos, tecnologias e educação, bem como recebendo

<sup>2</sup> ASSIS, Dayane N. Conceição de. **Interseccionalidades** - Salvador: UFBA, Instituto de Humanidades, Artes e Ciências; Superintendência de Educação a Distância, 2019

salários mais baixos do que os homens nas mesmas funções do trabalho. Assim, abordagens pertinentes para reduzir desigualdades de gênero devem levar em consideração as desigualdades de classe e raça, bem como outras formas de opressão e exclusão social, e promover mudanças transformadoras nas cadeias de valor a fim de melhorar a vida e os meios de subsistência dos trabalhadores mais vulneráveis.

A aplicação de uma lente interseccional ajuda a conectar instrumentos de direitos humanos para abordar as múltiplas formas de discriminação que as pessoas vivenciam. É fundamental para questionar quais grupos são afetados de forma desproporcional pelas desigualdades sociais, o porquê e em quais circunstâncias isso ocorre. A interseccionalidade nos ajuda a entender como diferentes identidades - como raça, gênero, classe social, orientação sexual, status migratório e outros fatores - se interconectam e se sobrepõem, criando experiências específicas de opressão e discriminação. Sem levar em conta essas interconexões, podemos perpetuar a ignorância e a invisibilidade das experiências de grupos marginalizados, deixando-os para trás em nossas políticas e ações. Portanto, é essencial incorporar a abordagem interseccional em nossas análises e práticas para garantir que estejamos trabalhando em prol da igualdade e justiça para todas as pessoas, independentemente das suas experiências e identidades. Só assim seremos capazes de alcançar resultados iguais para todos.

## Resumindo

- Sexo se refere à nossa biologia. Gênero é tudo mais que define o que significa ser homem ou mulher em uma determinada sociedade, em um determinado momento.
- Gênero não é sobre mulheres mas, sim, relacional. Significa que os papéis e características de ser homem estão relacionados aos papéis e características de ser mulher e vice-versa.
- Compreender a importância da interseccionalidade nos levará a questionar quem fica para trás, porquê e em quais circunstâncias.

## A diferença entre igualdade e equidade

É um equívoco comum pensar que equidade de gênero e igualdade de gênero significam a mesma coisa e que podem ser usadas de forma intercambiável. No entanto, eles não são e nem podem ser. Sim, as duas palavras são semelhantes, mas a diferença entre elas é crucial.



FOTO: LUAN OLIVEIRA

Então, qual é a diferença?

- **Igualdade de gênero:** igual acesso ao poder, recursos e benefícios para homens e mulheres.
- **Equidade de gênero:** diferença de tratamento entre homens e mulheres, para avançar em direção à igualdade de posição entre homens e mulheres.



FOTO: VANESSA EYING

**Exemplo:** um banco concede empréstimos a todas as pessoas, homens e mulheres, que possuem terras. Isso constitui igualdade. Como, geralmente, é mais difícil para as mulheres possuírem terras por razões culturais, isso significa que elas têm acesso limitado aos empréstimos. Levar essa diferença em consideração, garantindo que homens e mulheres tenham chances iguais de obter um empréstimo, é chamado de equidade.

## Neutro em termos de gênero, sensível ao gênero e transformador de gênero • Como é o seu projeto?

As políticas e programas de Desenvolvimento têm impacto na igualdade de gênero e no empoderamento de mulheres e meninas – sejam positivos ou prejudiciais.

Uma ferramenta útil para pensar sobre a igualdade de gênero e para identificar o possível impacto de uma intervenção de desenvolvimento é o **continuum da igualdade de gênero**<sup>3</sup>. Ele classifica os objetivos e impactos em uma escala que vai desde prejudicial a transformadora, assim:

<sup>3</sup> OECD 2022. Orientação sobre igualdade de gênero e empoderamento de mulheres e meninas. Disponível em: [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1143\\_1143052-b7ff8og4ir&title=Guidance-on-Gender-Equality-and-the-empowerment-of-women-and-girls](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1143_1143052-b7ff8og4ir&title=Guidance-on-Gender-Equality-and-the-empowerment-of-women-and-girls)

▪ **Negativo em termos de gênero ou explorador**

São projetos que causam danos e implicam um risco para as mulheres e homens.

▪ **Insensível ou Neutro em termos de Gênero**

Alguns projetos não levam em conta as diferenças entre mulheres e homens e não consideram como mulheres e homens podem ser marginalizados ou podem não se beneficiar igualmente das suas atividades. Eles são tipicamente menos eficazes em seu desenho.

▪ **Sensível ao Gênero ou consciente**

Esses projetos consideram as desigualdades de gênero e têm uma indicação de como mulheres e homens participarão de suas atividades e quais são suas necessidades e interesses. Esses projetos são elaborados para garantir que homens e mulheres se beneficiem e que não sejam prejudicados/as.

▪ **Responsivo ao gênero ou positivo**

São projetos que fortalecem a igualdade de gênero.

▪ **Transformador de Gênero**

Esses projetos mudam as normas de gênero e as relações de poder. Consideram as diferenças e desigualdades de gênero desde o início, com uma estratégia sólida para transformar as normas culturais e os desequilíbrios de poder entre mulheres e homens com ênfase na equidade.

**A sua intervenção tem impactos que são:**



## 2. Argumentos para abordar a desigualdade de gênero

Diferentes partes interessadas também têm raciocínios diferentes ao trabalhar com gênero. É importante ter esses argumentos e níveis de impacto em mente, para você, mas também para obter a necessária cooperação, colaboração e engajamento da comunidade, organização, parceiros/as e beneficiários/as (setor privado e/ou setor público). Sem este apoio, quando não se entendem os benefícios da consciência de gênero em projetos e programas, seu impacto será bastante reduzido.

Existem três argumentos principais para dar atenção aos papéis e às relações de gênero no desenvolvimento de cadeias de valor:

### Argumentos de negócios

Não reconhecer as mulheres gera a perda de oportunidades de negócios. Pesquisas mostram que a desigualdade de gênero tem altos custos econômicos, leva ao desperdício de recursos humanos e à perda de oportunidades de inovação<sup>4</sup>.

### Argumentos de justiça social

Toda pessoa, homem ou mulher, tem os mesmos direitos básicos, como ser humano. Tanto homens quanto mulheres devem se beneficiar das atividades de desenvolvimento. Muitas vezes, as mulheres são discriminadas.



<sup>4</sup> Ver por exemplo: Potencial não realizado: o alto custo da desigualdade de gênero nos rendimentos ([worldbank.org](http://worldbank.org)) ou poder de paridade. Reporte setembro, 2015.

## Argumentos de redução da pobreza

As mulheres têm papéis importantes para alcançar a redução da pobreza, por meio da segurança alimentar e do acesso às necessidades básicas, como água.

### 3. Empoderamento Econômico das Mulheres

A abordagem para o Empoderamento Econômico das Mulheres (EEM) contempla dois aspectos: o primeiro é o acesso e controle sobre os recursos. Muitos programas tradicionais se focam nisso; aumentando o acesso a treinamentos ou insumos para mulheres, por exemplo. No entanto, apenas fornecer acesso aos serviços não significa que as mulheres podem se beneficiar deles. Além disso, as estruturas de poder e os papéis de gênero na família ou na comunidade desempenham um papel relevante. Talvez o treinamento seja marcado em um horário conveniente para as mulheres e em um local perto de casa, mas é possível que uma mulher ainda não possa comparecer, porque tem medo de falar ou tem muitos afazeres domésticos. Ou ela vai ao treinamento, mas depois não consegue aplicar o conhecimento aprendido, porque é o marido quem toma as decisões sobre o que acontece com as lavouras. Esses aspectos são capturados no segundo componente da abordagem para o Empoderamento Econômico das Mulheres: poder e agência.

*Uma mulher é economicamente empoderada quando tem ambos: (a) acesso a recursos: as opções para progredir economicamente; e (b) agência: o poder de tomar decisões econômicas e de agir sobre elas.*

(DCED, 2014)

O **acesso** a recursos produtivos inclui o acesso a bens como terras e equipamentos, bem como, por exemplo, à formação em boas práticas agrícolas e serviços financeiros.

Se for abordado apenas o acesso aos recursos, as mulheres ainda não estarão empoderadas, pois elas também são confrontadas com a tomada de decisões sobre o uso desses recursos e com normas e tradições que precisam ser desafiadas.

A **agência** é definida como a capacidade de fazer escolhas autônomas e de transformar essas escolhas nos resultados desejados. Isso inclui controle sobre recursos e renda, mas também capacidades e autoconfiança (DCED, 2014). Para que as mulheres tenham acesso e capacidade de agência é necessário que elas tenham autonomia em relação ao trabalho doméstico e de cuidados que é realizado, quase que exclusivamente, por elas. O conceito de autonomia econômica das mulheres considera o uso do tempo e a contribuição das mulheres na economia.

A organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação - FAO usa o conceito de empoderamento econômico das mulheres em sua estrutura de orientação para "Desenvolver cadeias de valor sensíveis ao gênero"<sup>5</sup>. De acordo com a FAO, os principais componentes do empoderamento econômico das mulheres são "acesso a recursos produtivos" e "poder e agência". (Ver figuras 1 e 2)

Com base na estrutura orientadora da FAO, a Fair & Sustainable Consulting & a rede AgriProfocus desenvolveu um infográfico da abordagem para o Empoderamento Econômico das Mulheres que fornece uma visão geral dos seus componentes. É uma ferramenta útil ao trabalhar nesta temática. Veja a figura 1 a seguir.

<sup>5</sup> FAO (2016) Desenvolvimento de cadeias de valor sensíveis ao gênero. Um quadro orientador. P.16-20 <http://www.fao.org/3/a-i6462e.pdf>



FOTO: VANESSA LEUNG

# Abordagem de Empoderamento Econômico das Mulheres (EEM)

Igualdade de gênero na cadeia de valor: Como dar às mulheres o poder e as ferramentas para participar na cadeia de valor em igualdade com os homens



## Cadeia de valor:



Produção

Proporção de gênero  
Visão geral



Beneficiamento



Distribuição



Mercado



## Como empoderar as mulheres?

Ferramentas para agir  
Acesso a recursos

Poder para agir  
Empoderamento e Agência



FIGURA 1. Abordagem para o Empoderamento Econômico das Mulheres

# Empoderar as mulheres

Enfoque Alcançar Beneficiar Empoderar (IFPRI, 2017)



FIGURA 2 . Abordagem Alcançar - Beneficiar - Empoderar



## 4. Alcançar – Beneficiar – Empoderar as mulheres

A abordagem **Alcançar – Beneficiar – Empoderar** é muito útil para desenhar um plano de ação. De acordo com esta abordagem:

- Simplesmente *alcançar* as mulheres (por exemplo, incluindo-as em reuniões ou treinamentos) não garante que elas se beneficiem de um projeto.
- Mesmo que as mulheres se beneficiem (por exemplo, de aumento de renda ou acesso a serviços), isso não garante que elas estarão **empoderadas** (por exemplo, no controle sobre essa renda ou ativos). Em geral, os projetos devem ir além de apenas atingir as mulheres.

Esta abordagem ajuda você a formular, em cada um desses níveis de impacto:

- Objetivos/metasp em cada nível
- Táticas/intervenções/atividades para atingir esses objetivos/metasp
- Indicadores para monitorar até que ponto você alcançou esses objetivos/metasp.

O infográfico da página anterior fornece uma visão geral do tipo de objetivos, estratégias e indicadores que podem ser formulados em cada nível de impacto.

A abordagem é basicamente uma matriz com três colunas (alcançar, beneficiar, empoderar) e três linhas (objetivos), estratégias (ou ações) e indicadores para medir resultados.

### Alcançar

**Objetivos:** Incluir mulheres nas atividades do projeto como participantes com o intuito de ter uma representação equilibrada de mulheres e homens nas atividades. Alcançar as mulheres é um primeiro passo necessário para garantir que as mulheres se beneficiem de seu programa e sejam empoderadas.

**Táticas/intervenções/atividades:** As barreiras para as mulheres relacionadas à sua carga de trabalho e mobilidade limitada são removidas. Metas/cotas são definidas para garantir a participação igualitária das mulheres, por exemplo, em treinamentos. Se necessário, são organizadas atividades apenas para mulheres.



Outros exemplos de táticas/intervenções/atividades para alcançar mulheres:

- Capacitações, serviços de extensão (ATER), etc. devem levar em consideração o tempo e a mobilidade limitadas das mulheres e garantir que os métodos de treinamento usados sejam apropriados: local, tempo, duração, materiais, mulheres e homens na facilitação e ambientes não hostis às mulheres. Pode ser útil dar atenção extra às mulheres (treinar mulheres em grupos separados, trabalhar com organizações e autoridades para identificar e convidar participantes do sexo feminino). Providenciar serviços de recreação para as crianças.
- As tecnologias de informação e comunicação podem ser usadas para superar desafios de transporte, marketing e vendas, por exemplo, fornecer informações de mercado via SMS, mensagens de voz ou rádio no idioma local.
- Assegurar que as mulheres (chefes de família e esposas) sejam diretamente convidadas a participar das sessões de treinamento e que informações relevantes sejam comunicadas diretamente às mulheres.
- Incentivar as associações e cooperativas a também admitirem mulheres como membras, permitindo, por exemplo, que marido e mulher sejam ambos participantes. Garantir que as mulheres também estejam representadas na liderança.
- Fortalecer as cooperativas e associações só de mulheres.

**Indicadores:** Formular indicadores para medir o número/proporção de mulheres que participam das atividades do projeto. Esses indicadores são relativamente fáceis de coletar e as informações devem estar prontamente



disponíveis nos relatórios do projeto. Os programas nacionais devem, no mínimo, medir e relatar a participação das mulheres nas atividades (incluindo os indicadores na estrutura de monitoramento).

## Beneficiar

**Objetivos:** Garantir que o programa gere benefícios para as mulheres. Como isso é feito depende do tipo de programa e deve ser formulado da forma mais específica possível.

**Táticas/intervenções /atividades:** As atividades buscam atender às necessidades e restrições específicas das mulheres. Pergunte às mulheres se acham valioso o conteúdo da capacitação em que participaram e se podem aplicar o que aprenderam. Se as mulheres participarem, mas não se beneficiarem, o programa deve desenvolver intervenções específicas. Por exemplo, certificar-se de que a informação fornecida é útil para as mulheres, se a forma como a informação é transmitida é eficaz e se leva ao aumento do conhecimento das mulheres. Recomenda-se descobrir que tipo de serviços e inovações poderiam beneficiar especificamente as mulheres e procurar por tais inovações. Pode haver tecnologias especialmente inte-

ressantes para as mulheres porque reduzem o trabalho (cortadoras, plantadores de sementes manuais ou cobertura vegetal do solo para reduzir o tempo de capina, por exemplo) ou porque reduzem a carga de trabalho doméstico (biogás, fogões melhorados).

Algumas ideias e exemplos de atividades para garantir que as mulheres se beneficiem:

- Envolver os homens, especialmente os maridos, em atividades dirigidas às mulheres. Isso ajuda a evitar a hostilidade em relação a um “projeto de mulher” e, em vez disso, incentiva o apoio. A gestão do projeto deve, no entanto, garantir que os homens não se apoderem dos benefícios gerados. Uma boa prática é fazer com que os grupos de mulheres decidam sobre as cotas máximas para a participação masculina.
- As tecnologias que economizam mão-de-obra podem reduzir significativamente a carga de trabalho das mulheres. É importante fornecer tecnologias úteis às mulheres como, por exemplo, tecnologias de moagem e descascamento ou tecnologias de cozimento eficientes.
- Garantir que as mulheres superem as restrições para adotar inovações técnicas como, por exemplo, fornecendo-lhes apoio financeiro, incluindo acesso a crédito, treinamento, etc.

**Indicadores:** Para medir se as atividades e estratégias estão realmente beneficiando as mulheres (por exemplo, aplicação do conhecimento de um treinamento), temos que ir além da tradicional “contagem de cabeças”.

Nesse nível, indicadores de resultado sobre produtividade, renda, patrimônio, nutrição, uso do tempo, etc. são usados para medir os benefícios. Os indicadores de benefícios devem ser específicos para mulheres ou, se coletados para as famílias ou para a população em geral, devem ser desagregados por sexo. Ser capaz de rastrear os benefícios no nível individual é uma etapa crucial para garantir que eles ocorram.

## Empoderar

**Objetivos:** Idealmente, o programa também contribui para o empoderamento das mulheres, para aumentar sua capacidade de tomar decisões estratégicas e agir sobre elas. Frequentemente as mulheres não conseguem aplicar os novos conhecimentos devido às relações de poder no lar, na comunidade ou nas organizações, onde os homens decidem sobre o uso da terra e dos recursos e como a renda é utilizada. As atividades que podem ser desenvolvidas são, sobretudo, ao nível da resolução destes desequilíbrios de poder, envolvendo homens e líderes comunitários.

### Táticas/intervenções /atividades:

Algumas ideias e exemplos de atividades focadas no empoderamento das mulheres:

- Ao distribuir bens (gado, terra, maquinários) diretamente para as mulheres, tome medidas para garantir que as mulheres mantenham o controle dos bens transferidos como, por exemplo, registrando o bem recebido em nome da mulher. Outra estratégia é apoiar as mulheres a recuperar bens que lhes foram retirados, influenciando as normas de gênero sobre a propriedade.
- Usar metodologias domésticas, como Sistemas de Aprendizagem-Ação em Gênero (Gender Action Learning Systems - GALs, em inglês), que abordam a dinâmica de gênero intrafamiliar e na cadeia de valor.



Esta abordagem, normalmente, é integrada em intervenções econômicas, gerando um apoio mais amplo para o empoderamento econômico das mulheres em instituições públicas e privadas e ajudando a mudar as normas sociais.

- Promover ativamente papéis para mulheres em estágios menos tradicionais da cadeia de valor, como comerciantes, técnicas de ATER ou serviços veterinários, agentes de crédito, de marketing e de vendas no varejo, etc. Tais ações precisam ser feitas com cuidado, pois as normas culturais podem ser fortes.
- Melhorar os vínculos comerciais horizontais e verticais (negócios) para mulheres empreendedoras como, por exemplo, desenvolvendo parcerias na cadeia e conectando mulheres com fornecedores/as e compradores/as.
- Incentivar a participação de mulheres em organizações produtivas, revisando as políticas de associação e incentivando os homens a compartilhar ou doar terras para suas esposas ou outras membras mulheres da família.
- Estabelecer comitês de mulheres ou outras plataformas, dentro da estrutura de governança de uma organização produtiva, que desenvolvam as habilidades de liderança das mulheres e aumentem seu acesso à tomada de decisões e aos recursos financeiros.
- Organizar sessões de sensibilização na comunidade, trabalhando diretamente com os anciãos ou líderes comunitários para criar mais apoio para a transformação das relações e papéis de gênero.

**Indicadores:** Aqui você mede as mudanças duradouras na posição da mulher em relação ao homem. Os indicadores desenvolvidos neste nível são mais complexos de medir e muitas vezes de natureza qualitativa. Um exemplo é a realização de discussões anuais em grupos focais com homens e mulheres envolvidos na produção. O programa pode monitorar as mudanças na divisão do trabalho na família, nas organizações e na tomada de decisões compartilhada.

## CONCLUSÕES

A abordagem Alcançar, Beneficiar e Empoderar é fundamental para transformar as relações desiguais de gênero. No entanto, é importante lembrar que, embora o empoderamento econômico das mulheres seja fundamental para sua autonomia e independência financeira, muitas vezes as mulheres ainda enfrentam uma carga desproporcional de trabalho não remunerado, como o trabalho doméstico e de cuidados.

Por exemplo, uma mulher empoderada economicamente pode continuar executando uma dupla ou tripla jornada de trabalho devido à responsabilidade pelo trabalho doméstico e de cuidados. No entanto, existem maneiras de ajudar essas mulheres, como apoiando-as através de redes de mulheres que também carregam essas responsabilidades, para que possam dividir o trabalho e criar mais espaço para o desenvolvimento das suas carreiras.

Além de empoderar as mulheres, é necessário um processo de transformação institucional que passa pela organização social e política das mulheres. A socialização do trabalho doméstico e de cuidados é uma dimensão crítica para a autonomia econômica das mulheres, que deve ser explorada a partir de uma perspectiva sistêmica e em conjunto com a colaboração do Estado e da sociedade para garantir a equidade de gênero em todas as fases da cadeia de valor.

É necessário um esforço coletivo para construir um ambiente mais equitativo e inclusivo, capaz de viabilizar a autonomia das mulheres no mercado de trabalho e em suas vidas pessoais.



## Ferramentas para o desenvolvimento de cadeias de valor responsivas ao gênero

### Ferramenta 1:

## Mapeamento de cadeias de valor responsivas ao gênero

### Por que usar essa ferramenta?

O mapeamento de gênero procura tornar as mulheres mais visíveis nas cadeias de valor. Embora estejam presentes na maior parte dessas cadeias, elas tendem a ser invisíveis:

- **Na produção:** supõe-se que homens sejam produtores, ocultando as contribuições das mulheres como parceiras nos negócios rurais e familiares.
- **No processamento e na comercialização:** empreendimentos chefiados por mulheres são, muitas vezes, considerados domésticos e de pequena escala ou espaços informais com pouco uso de tecnologia. Isso contribui para a percepção de que tais empreendimentos são pouco competitivos e, portanto, irrelevantes para o desenvolvimento. Como consequência, eles tendem a ser ignorados nos mapeamentos de cadeias.



FOTO: GÜNTER VITIERI

- **Pessoas com empregos formais**, principalmente mulheres, são pouco visíveis e quase nunca são convidadas a participar de uma análise da cadeia de valor ou da formulação de uma estratégia de desenvolvimento.

### O que você ganha ao usá-la?

- Uma imagem global da cadeia de valor responsiva ao gênero, de atores envolvidos, de seus vínculos e das porcentagens de homens e mulheres em cada segmento da cadeia.
- A visualização da diferença entre homens e mulheres em termos de atividades, acesso e controle dos recursos.
- A identificação de oportunidades para as mulheres melhorarem sua posição.
- A identificação de restrições para as mulheres participarem da cadeia de valor, além de uma análise das diferenças de poder na governança da cadeia de valor.

### Quem aplica essa ferramenta e para quem?

Essa ferramenta fornece diretrizes aos/às profissionais sobre como fazer um mapeamento de gênero de uma cadeia de valor. Esse mapa pode ser usado em oficinas participativas com atores da cadeia de valor: mulheres e homens.

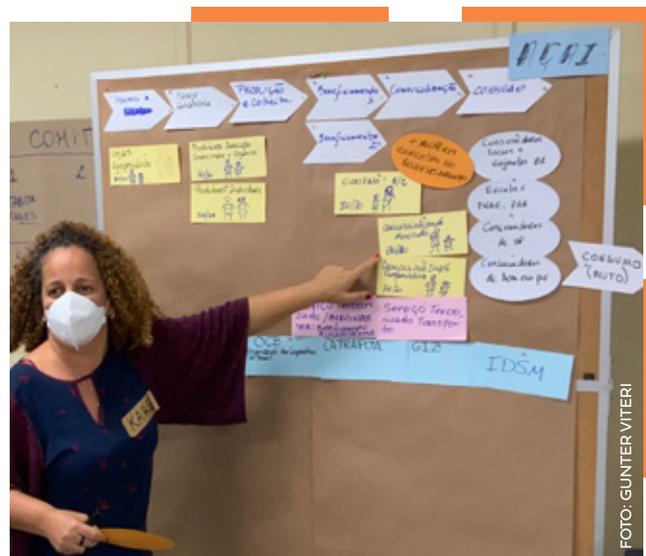


FOTO: GUNTER VITERI

### Passo 1:

#### Prepare a estrutura da cadeia de valor e os principais atores

- Defina a região geográfica específica e o produto final específico para o seu mapeamento da cadeia de valor.
- Identifique o mercado final (consumo) e escreva-o em cartões ovais.
- Identifique as diferentes etapas da cadeia de valor - os elos da sua cadeia de valor e anote-os em cartões em forma de setas brancas: liste os insumos específicos, produção/coleta, processamento/beneficiamento, comercialização local, nacional ou exportação. Coloque as setas em ordem cronológica em um painel.
- Liste os diversos operadores da cadeia de valor e anote-os em cartões quadrados amarelos. Diferencie os atores de acordo com: tamanho (em quantos elos da cadeia cada um atua), tipo de organização (associação, cooperativa, empresa privada). Seja específico/a e coloque os nomes das organizações que participam dessa cadeia.
- Desenhe setas entre os atores para indicar o fluxo principal do produto.
- Para fazer um mapeamento desde o início de forma participativa com atores da cadeia, são necessárias, ao menos, 3 horas.
- Se já existirem informações coletadas previamente que possibilitem a elaboração prévia de uma versão inicial do mapa da cadeia, a revisão/validação de forma participativa desse mapa vai exigir, ao menos 2 horas.

### Passo 2:

#### Identifique a propriedade entre homens e mulheres

- Identifique o número de proprietários/as homens e mulheres por ator listado e adicione-o aos cartões do passo 1. Use símbolos para homens

e mulheres ou propriedade associada. Use vários tamanhos de cartões para tornar as diferenças mais visuais.

### Passo 3:

#### Identifique trabalho remunerado e não-remunerado

- Identifique quais atores utilizam mão de obra contratada. Use cartões com outros formatos ou cores para anotar o número de homens e mulheres empregados/as. Diferencie, quando possível, trabalhos permanente e sazonal.
- Identifique elos em que as mulheres realizam trabalho familiar não-remunerado, trabalhando na terra da família, com pouco ou nenhum controle sobre a renda, e adicione-o ao mapa.

#### MAPA DE UMA CADEIA DE VALOR SENSÍVEL AO GÊNERO INCLUINDO OS OPERADORES



### Passo 4:

#### Mapeie serviços de apoio e instituições reguladoras

Coloque esses cartões embaixo dos respectivos elos da cadeia e dos operadores já mapeados nos passos anteriores:

1.

Identifique as prestadoras de serviços que atualmente apoiam os operadores da cadeia de valor nos diferentes elos da cadeia e escreva os nomes dessas instituições em cartões amarelos com um canto cortado, se forem serviços operacionais pagos (ex: transportadora, certificadora, laboratório, etc.) ou em cartões azuis, se forem serviços públicos ou de ONGs (ex: Emater, Sebrae, sindicato, banco, universidade, instituto, etc.).

3.

Identifique as instituições reguladoras de cada etapa da cadeia em cartões verdes (ex: IBAMA, ICMBio, SEMA, ANVISA, VISAs Estaduais, Receita Federal, SEFAZ, etc.) e coloque-as embaixo das anteriores.

4.

Identifique as oportunidades e as restrições que as mulheres enfrentam ao acessar e se beneficiar dos serviços de apoio e operacionais e das instituições reguladoras. Escreva as principais oportunidades e restrições em outros cartões coloridos. Marque as oportunidades com um sinal positivo (+) e as restrições com um sinal negativo (-) e coloque-as sobre o mapa, próximas aos atores vinculados.

2.

Reflita também sobre serviços que poderiam aliviar a carga de trabalho reprodutivo das mulheres, como creches, escolas, etc. e identifique-os, se eles estiverem disponíveis.

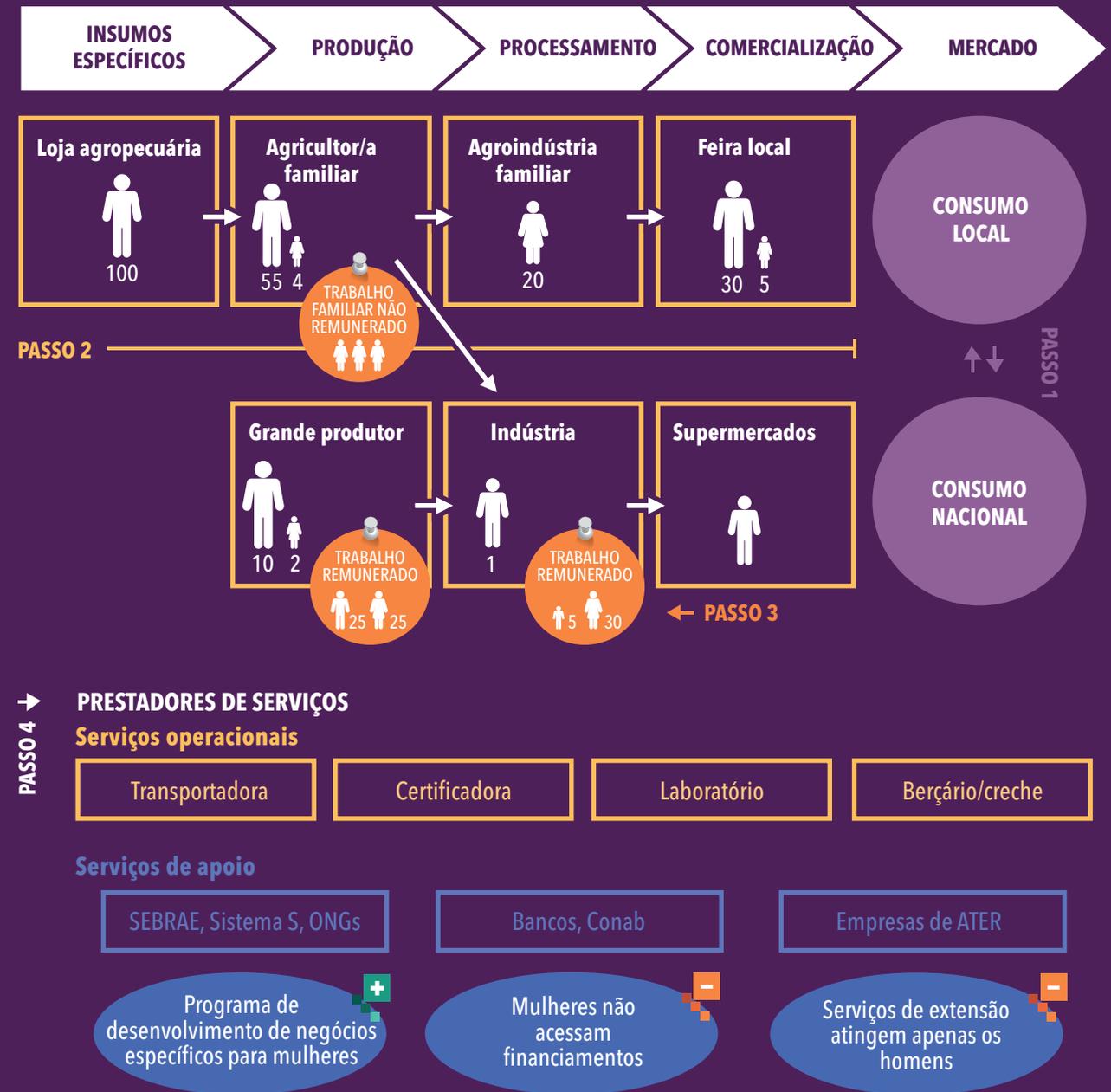
### Questões orientadoras:

- Qual é a porcentagem de mulheres e de homens atendidas/os pelas prestadoras de serviços?
- As mulheres que trabalham em terras pertencentes aos seus cônjuges acessam serviços de extensão rural ou de crédito? As trabalhadoras contratadas têm acesso a treinamento profissional?
- Os serviços são projetados levando em consideração as necessidades e condições específicas das mulheres, como obrigações domésticas e restrições de tempo, mobilidade e acesso limitado ao mercado, propriedade limitada como garantia para empréstimos, etc.?
- Quais são as principais restrições que as mulheres enfrentam no acesso aos serviços de apoio?
- Quais serviços oferecem oportunidades para melhorar a posição das mulheres na cadeia de valor?



FOTO: GUNTER VITERI

### MAPA DE UMA CADEIA DE VALOR SENSÍVEL AO GÊNERO INCLUINDO OPERADORES E PRESTADORES DE SERVIÇOS



## Passo 5:

### Adicione os fatores do entorno dos negócios

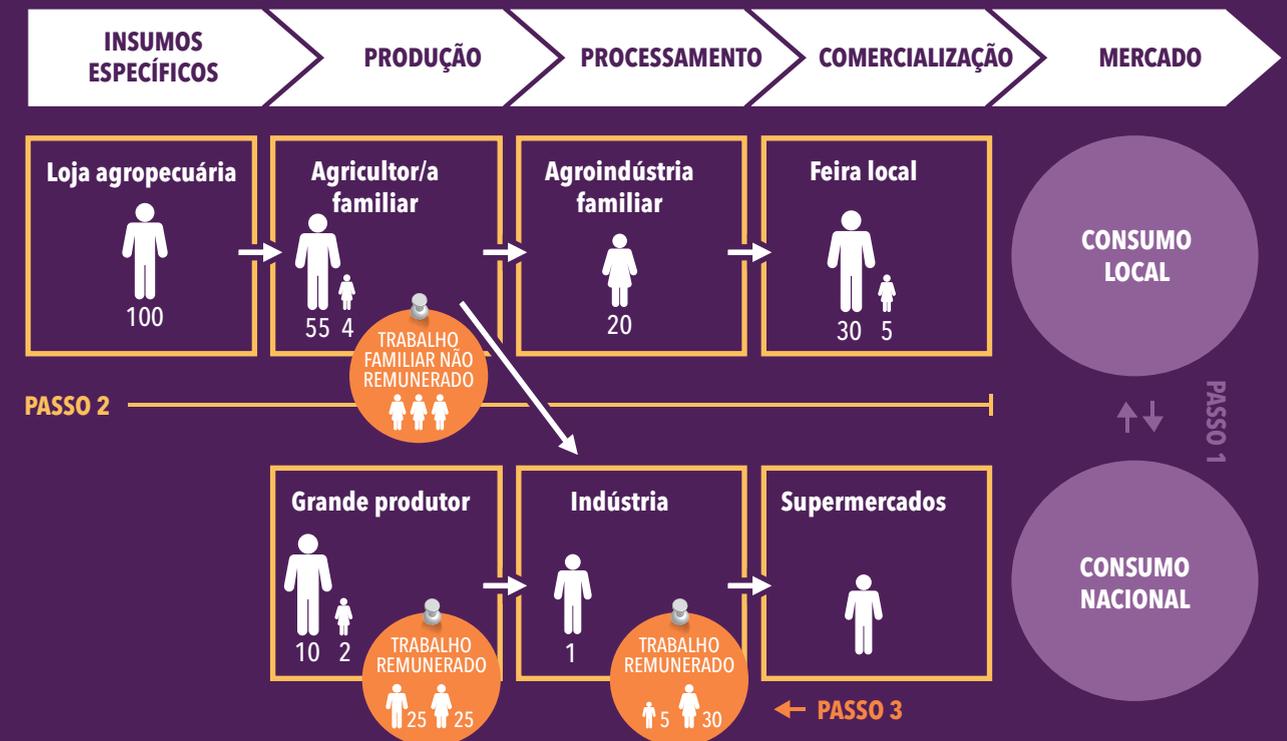
Incluir cartões embaixo da cadeia de valor já mapeada:

- Identificar fatores relevantes que afetam o papel e a posição das mulheres na cadeia de valor, como direitos à propriedade da terra, infraestrutura, políticas públicas e trabalhistas, papéis e estereótipos de gênero, normas e regulamentos de certificação, tendências de consumo, movimentos pelos direitos da mulher, etc. Escreva-os em cartões com uma cor diferente das usadas anteriormente.
- Identifique oportunidades e restrições para o empoderamento das mulheres no entorno dos negócios (também chamado de ambiente institucional ou regulatório) que influencia essa cadeia de valor. Escreva-as em cartões, marque-as com os sinais + e - e posicione-as próximas desses fatores.



FOTO: GUNTERVITERI

## MAPA COMPLETO DE UMA CADEIA DE VALOR SENSÍVEL AO GÊNERO

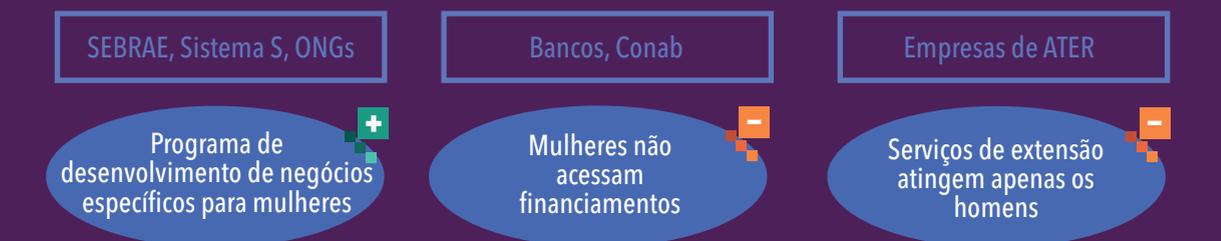


### PASSO 4 → PRESTADORES DE SERVIÇOS

#### Serviços operacionais



#### Serviços de apoio



#### INSTITUIÇÕES REGULATÓRIAS



### PASSO 5 → ENTORNO DE NEGÓCIOS





FOTO: CAROLINA FREITAS/INSTITUTO JURUA

### Questões orientadoras

Um erro comum é mencionar fatores muito gerais do entorno dos negócios, sem focar em como esses fatores estão afetando mulheres e homens de forma diferente. A lista de questões orientadoras, a seguir, pode ajudar a evitar esse erro.

Para o desenvolvimento de cadeias de valor a partir de produtos da socio-bioeconomia amazônica, a análise das restrições dos operadores envolvidos deve levar em consideração as dimensões de gênero, classe, raça, etnia e juventude, bem como a interseccionalidade dessas dimensões. Recomenda-se a participação ativa das mulheres e de outros grupos historicamente excluídos do processo produtivo, por meio de processos participativos e inclusivos que levem em consideração suas necessidades e demandas específicas. Além disso, é necessário analisar as condições de trabalho e de remuneração em todas as etapas da cadeia e implementar soluções para as desigualdades existentes, garantindo que as condições de trabalho, saúde e segurança sejam iguais para todos os/as trabalhadores/as.

### Políticas públicas

- Existe uma política ou estratégia de gênero com prioridades e objetivos que se dirige explicitamente a grupos específicos de mulheres (por exemplo, mulheres rurais ou chefes de família)?
- Como se refletem as preocupações de gênero nas políticas ou estratégias nacionais relacionadas ao desenvolvimento da cadeia de valor?
- Existem mecanismos institucionais para apoiar a integração da igualdade de gênero nos processos nacionais de planejamento e política (por exemplo: pontos focais de gênero ou unidades dentro dos ministérios)? Têm visibilidade suficiente e recursos (financeiros e humanos) para cumprir sua obrigação?

### Direito de propriedade e herança de terras:

- Qual é o impacto, para as mulheres, dos títulos de terras estarem apenas no nome do homem?
- Como isso influencia o acesso das mulheres às organizações produtivas e aos serviços vinculados?
- Como isso influencia a presença ou ausência de mulheres em partes específicas da cadeia de valor e o reconhecimento e a recompensa por suas contribuições?
- Como isso afeta o desenvolvimento da cadeia de valor, a melhoria da produtividade, qualidade e gestão da cadeia de valor?
- Existe uma plataforma para facilitar o diálogo com organizações da sociedade civil ou organizações de produtores/as que são especialistas ou ativam a promoção dos direitos das mulheres e o empoderamento econômico?

### Normas sociais e estereótipos de gênero:

- Como essas normas e estereótipos afetam as mulheres de maneira di-

ferente? Os papéis de gênero tendem a restringir as mulheres a papéis/ tarefas específicas - por exemplo: capina, trabalho familiar não-remunerado - ou têm um impacto no que as mulheres podem ou não podem fazer (ter liberdade para ir ao mercado, participar de treinamentos, etc.)?

- Como os estereótipos sociais influenciam oportunidades e benefícios para as mulheres na cadeia de valor, incluindo trabalho remunerado?
- Quais restrições e oportunidades as mulheres têm para melhorar sua posição na cadeia de valor, por exemplo, para aumentar a tomada de decisões e o controle da renda da produção na área familiar, melhorar as condições de emprego ou ter acesso a empregados ou posições de gerência?

#### Demografia e migrações rural-urbanas:

- Se os homens saem temporariamente de casa para procurar emprego em centros urbanos ou lugares distantes, qual o impacto nas mulheres que dependem de seus maridos para tomar decisões sobre o uso de recursos/renda ou que precisam do apoio do marido para realizar tarefas previstas no calendário de produção?

#### Distância e más condições das estradas:

- Qual é o impacto para as mulheres (que muitas vezes não têm meios próprios de transporte), em termos de acesso a serviços, redes e mercados?

#### Acesso à água:

- Se as mulheres são responsáveis por buscar água, qual é o impacto disso na sua carga de trabalho?
- Se for necessário um investimento maior para a compra de tecnologias de irrigação, qual o impacto nas áreas chefiadas por mulheres?



#### Referências

- De <http://agriprofocus.com/gender-in-value-chains>: curso online, módulo 2 'Mapeamento da cadeia de valor sensível ao gênero' disponível em AgriProFocus, 2015 (em inglês).
- Ferramenta 2.a Fazendo um mapa da cadeia de valor sensível ao gênero de Vanderschaeghe, Lindo, Senders e Motz em: Caixa de Ferramentas do Café, Café sustentável como negócio familiar, abordagens e ferramentas para incluir mulheres e jovens, Programa Café Sustentável, IDH, Iniciativa de Comércio Sustentável, AgriProFocus, 2014 (disponível para download em [inglês](#) e em [espanhol](#)).
- 'Tornando os vínculos mais fortes. Um guia prático para integrar a análise de gênero no desenvolvimento da cadeia de valor', de Linda Mayoux e Grania Macky, OIT, 2007 (em inglês).

## Ferramenta 2:

### Identificação e análise das restrições de gênero nas famílias

#### Por que usar essa ferramenta?

Ao desenvolver uma intervenção para a melhoria das cadeias de valor, você está lidando com uma variedade de atores como, por exemplo, agricultores/as, organizações produtivas e empresas. É importante saber que tais atores incluem homens e mulheres que desempenham papéis e têm responsabilidades diferentes nas atividades relacionadas ao processo de produção. Eles e elas enfrentam restrições desiguais para acessar e controlar os recursos necessários, para realizar suas atividades e para utilizar os benefícios resultantes. Essas restrições têm um impacto nas cadeias de valor, pois podem afetar os volumes e a qualidade dos produtos. Ao obter informações sobre tais restrições, essa ferramenta ajuda a pensar em ações para lidar com cada uma delas (desagregadas por gênero) e a contribuir para uma intervenção bem-sucedida de atualização das cadeias de valor.

#### O que é uma restrição baseada em gênero?

Uma restrição baseada em gênero é qualquer barreira que iniba o acesso de homens ou mulheres a recursos ou oportunidades com base em seu gênero. Em termos gerais, na maioria das vezes estão relacionadas a:

Divisão do trabalho

Acesso a recursos e benefícios

Controle e tomada de decisão

#### O que você ganha ao usá-la?

- Percepções sobre as restrições baseadas em gênero relacionadas à divisão do trabalho na família (atividades de homens e atividades de mulheres) e às diferenças no controle sobre recursos e benefícios.
- Apoio para analisar as consequências baseadas no gênero e as causas dessas restrições.
- Suporte para definir ações para lidar com essas restrições.

#### Quem aplica essa ferramenta e para quem?

- Essa ferramenta pode ser utilizada por profissionais das áreas de desenvolvimento rural e territorial.
- Com o público-alvo do projeto, inicialmente, em grupos focais separados entre homens e mulheres, seguido de validação com ambos os grupos.
- A ferramenta é útil para analisar a relação de gênero na agricultura familiar, mas também pode ser aplicada no contexto de outros públicos como pescadores e pescadoras.

#### Como funciona?

- Passo 0. Preparação
- Passo 1. Perfil da Atividade
- Passo 2. Perfil de Recursos
- Passo 3. Perfil de Benefícios
- Passo 4. Debate
- Passo 5. Lista das restrições-chave baseadas em gênero



## Passo 0

### Preparação

- Essa ferramenta pode ser usada para analisar restrições de gênero em uma cadeia de valor bem conhecida pelos/as participantes. Idealmente, isso é feito depois de um exercício de mapeamento de cadeia responsivo ao gênero.
- A ferramenta precisa de 2-3 horas para ser aplicada e mais tempo se as pessoas forem trabalhar em grupos focais separados entre homens e mulheres.
- Para os trabalhos em grupo, pode ser útil desenhar as tabelas em um *flipchart*.
- Para economizar tempo, as/os facilitadoras/es podem levar as tabelas pré-preenchidas com nomes de atores, elos da cadeia e atividades antes de aplicar a ferramenta nos grupos focais.

## Passo 1

### Perfil da Atividade

Atividade	Homem	Mulher	Explicação
Seleção da área	XXX	X	
Preparação da terra	XXX	X	
Semeadura	X	XXX	
Capina		XXX	
Compra de adubos	XXX		
Colheita	XX	XX	
Venda	XXX		

- Listar e analisar as atividades realizadas por homens e mulheres, marcando quem é responsável e em que grau (é possível adicionar categorias como “jovens”).
- Usar X = pouco ativo; XX = ativo e XXX = muito ativo.
- Dialogar sobre a distribuição de papéis entre homens e mulheres. Por que um deles é mais ativo em uma ou outra atividade? Por que não estão envolvidos/as em outras? Anote os pontos do diálogo na coluna “explicação”.

## Passo 2

### Perfil de Recursos

Recursos necessários (incluindo serviços)	Quem decide		Explicação
	Homem	Mulher	
Terra			
Máquinas (grandes, pequenas)			
Ferramentas menores			
ATER			
Pronaf			

- Liste os diversos recursos (terra, casa, ferramentas, máquinas, animais, tecnologias, etc.) que são usados para realizar as atividades identificadas no Passo 1.
- Incluir serviços (ATER, capacitação, financiamento, etc.) pois também são recursos.
- Indique quem tem o poder de decidir sobre o uso de cada recurso citado.
- Use X: pouco poder de decisão; XX: poder de decisão médio e XXX: muito poder de decisão.
- Explique o que for necessário.

### Passo 3

#### Perfil de Benefícios

No próximo perfil são listados os benefícios que mulheres e homens obtêm pela sua participação na cadeia de valor.

Benefícios	Quanto?		Explicação
	Homem	Mulher	
Renda	XXX	X	
Alimentação	XX	XX	
Compra de bens/ativos	XXX		
Desenvolvimento de capacidades	XXX	X	

Quando o perfil estiver completo:

- Dialogue sobre as razões para as diferenças e suas causas
- A facilitação toma notas desse diálogo na última coluna (explicação)



FOTO: GUNTER VITERI

### Passo 4

#### Perfil de benefícios

Os 3 perfis anteriores são levados para o debate entre os grupos de mulheres e homens.

Tópicos para o debate:

1. **Mulheres e homens têm a mesma visão sobre seu envolvimento no processo produtivo? Quais são as diferenças e como elas podem ser explicadas?**

**Nota:** Mulheres e homens tendem a saber mais de suas próprias atividades e subestimar as atividades dos outros. Frequentemente, as atividades das mulheres, mesmo que estejam descritas em uma linha, tendem a ser demoradas, repetitivas (capina, rega) e pesadas. Por outro lado, uma atividade do homem, na maioria das vezes, é apenas uma atividade: ir à cidade para comprar fertilizantes ou para vender a produção. Pergunte “Por que é assim?” E questione o que mulheres e homens acham disso.

2. **Olhando para os papéis e responsabilidades, quais são as principais diferenças entre mulheres e homens? Mulheres e homens participam igualmente na produção, processamento e comercialização?**

**Nota:** Mulheres tendem a ser mais envolvidas na produção, enquanto no processamento e comercialização o envolvimento dos homens aumenta. Pergunte: “Por que isso acontece?”

3. **E a respeito do controle sobre os recursos?**

**Nota:** Homens e mulheres, muitas vezes, têm acesso aos recursos, mas os homens controlam seu uso. O que mulheres e homens acham dessa diferença? Como tais diferenças podem ser explicadas? Há necessidade de mudança? Quais desafios as mulheres enfrentam no acesso aos recursos e o que pode ser feito a esse respeito? Que soluções são propostas?

4. **Como é feita a distribuição dos benefícios?**

Compare as tabelas de mulheres e homens e conduza o debate.

**Nota:** Muitas vezes há uma diferença no número de X (mulheres se beneficiam menos do que os homens). Existe também uma diferença nos benefícios mencionados. Algumas vezes as mulheres não citam o desenvolvimento de capacidades. Mulheres tendem a listar as despesas da família (roupas, despesas escolares e, às vezes, um vestido de festa para ela mesma). Homens tendem a mencionar que eles compraram terra ou investiram em um negócio. Eles compram bens.

## Passo 5

### Lista das restrições-chave baseadas em gênero

1.

2.

3.

4.

5.



### Referências

- AgriProFocus, 2014, Ferramenta 1.1a Acesso e controle sobre recursos e benefícios

## Ferramenta 3:

### Análise de gênero de uma organização de produtores/as

#### Por que usar esta ferramenta?

A maioria das organizações de produtores/as são dominadas por membros do sexo masculino, que geralmente são considerados os representantes de sua família. Na prática, porém, isso implica que a esposa não é conhecida pelas organizações produtivas e, portanto, não se beneficia diretamente dos serviços prestados. Trata-se de uma restrição baseada em gênero, mas, potencialmente, também de uma restrição comercial para o desenvolvimento das organizações de produtores/as como negócios, e das empresas que compram os produtos dessas organizações.

#### O que você ganha usando a ferramenta?

- Conscientização sobre as necessidades específicas de gênero dos/as membros/as da organização de produtores/as
- Identificação de possíveis lacunas na prestação de serviços da organização de produtores/as para homens e mulheres
- Criação de equilíbrio de gênero na liderança da organização de produtores/as

#### Como usar a ferramenta?

**Passo 1.** Organize um debate entre membros/as da organização produtiva para criar consciência sobre as contribuições econômicas das mulheres e sobre as restrições de gênero que as mulheres enfrentam para participarem ativamente das organizações produtivas e identifique argumentos de negócios para lidar com tais restrições.

**Passo 2.** Desenvolva estratégias para lidar com as restrições de gênero.

## Passo 1

### Organize um debate entre membros e membras das organizações produtivas

O questionário a seguir é, ao mesmo tempo, formato para o relatório.

#### Grupo Focal de Gênero:

#### Questionário para organizações de produtores/as

<b>Informações gerais:</b>	Nome da organização • localização • principal produto/cadeia de valor
<b>1. Homens e mulheres membros/as da organização de produtores/as</b>	
Descreva seus/suas membros/as (o que produzem?).	
Dê exemplos de serviços prestados pela organização aos/às membros/as.	
Qual é a proporção de homens e mulheres sendo alcançados pela organização?	
Os serviços de sua organização atendem às necessidades de mulheres e de homens?	
Qual a renda de seus/suas membros/as? Existe diferença da renda obtida por gênero?	
Mulheres e homens têm necessidades diferentes em relação aos serviços ou às organizações de produtores? Essas necessidades são conhecidas?	
Já foi realizada uma pesquisa (estudo de mercado, discussões em grupo focal, entrevistas) para entender as necessidades específicas de mulheres e homens? Dê um exemplo.	
Comentários/resultados:	

## 2. Acessibilidade dos serviços

Quais serviços são prestados? Responder às seguintes perguntas por serviço:

Onde os serviços são prestados? É longe ou perto das casas dos/as membros/as?

Quando são prestados esses serviços? (hora do dia, duração)

Quem presta o serviço? (homem ou mulher)

Quanto custa o serviço?

Existem requisitos especiais para utilizar o serviço? (por exemplo: propriedade da terra, adesão à organização, ser chefe da família, número de animais próprios, etc.)

As informações sobre seus serviços estão prontamente disponíveis para (potenciais) clientes? (conteúdo, canais de comunicação, distância)

Quais canais e meios de comunicação são usados? Esses canais podem excluir alguns grupos?

Você acha que certos grupos sociais/de gênero têm mais restrições no acesso aos seus serviços? (por exemplo: famílias chefiadas por mulheres, mulheres sem terra, etc.)

A organização de produtores/as tomou medidas para melhorar os serviços ou torná-los mais acessíveis para as mulheres membras? Os serviços também são acessíveis às esposas de membros?

Que barreiras as mulheres enfrentam para se tornarem membras da organização de produtores/as?

Que medidas podem ser tomadas para remover as restrições para que as mulheres se beneficiem dos serviços da organização de produtores/as?

O que é possível fazer para melhorar os serviços e adaptá-los aos grupos específicos de mulheres?

Que medidas poderiam ser tomadas para garantir que cônjuges e familiares também possam se beneficiar dos serviços da organização?

Comentários/resultados:

## 3. Mulheres como líderes e membras ativas nas organizações de produtores/as

Quais são os critérios para fazer parte da organização?

Quais são os benefícios?

Quais são as possíveis barreiras à entrada e à continuidade das mulheres na organização?

Quais as possíveis barreiras às posições de liderança das mulheres na organização?

Que medidas poderiam ser tomadas para remover as restrições para que as mulheres se beneficiem dos serviços da organização?

Qual é o número e o gênero das lideranças da organização?

Qual é o papel e a posição das mulheres na organização?

Você acredita que ser homem ou mulher ajuda alguém a se tornar uma liderança na organização produtiva?

Como são as relações de poder dentro da organização?

Quais são as qualificações necessárias para se tornar uma liderança na organização produtiva?

Quais recursos (financeiros, de tempo, outros) são necessários para ser uma liderança na organização produtiva?

Quantos membros são homens? Quantas membras são mulheres?

Quanto custam as taxas de inscrição (registro e manutenção)?

Qual é o cronograma, a frequência e o local das reuniões?

Quais são as capacidades das lideranças femininas e grupos de mulheres para influenciar a tomada de decisões sobre os serviços e o desenvolvimento das cadeias de valor?

Comentários/resultados

#### 4. Organização interna

A organização tem uma política ou uma declaração clara sobre igualdade de gênero?

A organização tem uma estratégia de gênero, incluindo objetivos e atividades, especificando como homens e mulheres se beneficiarão de serviços e produtos?

Qual é o equilíbrio de gênero dos/as empregados/as, incluindo pessoal de campo e de gestão?

Existem mecanismos para monitorar a base de clientes de seus serviços? (por exemplo: percentual e número de homens e mulheres utilizando o serviço)

Existem mecanismos para avaliar a satisfação do/da cliente? Por favor, descreva.

Há diferença de satisfação entre os grupos de mulheres?

Já foram colocadas em prática medidas/sistemas específicos para entender melhor as necessidades de clientes homens e mulheres e avaliar periodicamente seu nível de satisfação?

Há experiência ou conhecimento na organização para analisar e entender as necessidades de clientes - homens e mulheres - e adaptar ou complementar serviços, se necessário?

Essa experiência ou conhecimento está disponível em outras instituições para apoiar a organização nesta tarefa? (apoio organizacional, serviços financeiros, contabilidade, suporte ao desenvolvimento de negócios, etc.)

Comentários/resultados:

## Passo 2

### Desenvolva estratégias para lidar com as restrições de gênero

Use a seguinte lista de verificação para pensar nas restrições e em soluções relativas ao acesso e à posição das mulheres nas organizações produtivas.

Restrições baseadas em gênero	Estratégias para lidar com essas restrições
<b>1. As mulheres têm, muitas vezes, restrições para acessar serviços das organizações produtivas</b>	
Política de adesão das organizações em que homens, como chefes da família, representam os interesses de toda a família.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Incentivar a adesão de esposas e de outros/as membros/as da família</li><li>▪ Incentivar a mudança de regras da organização para estimular familiares a participarem de reuniões, treinamentos e acessarem outros benefícios</li><li>▪ Enfatizar os <i>argumentos</i> de <i>negócios</i> de integrar mulheres como membras plenas da organização de produtoras</li></ul>
Critérios excludentes de adesão, com base na propriedade da terra.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Incentivar a organização a se basear em outros critérios, que não sejam fatores de produção como título da terra ou registro de propriedade de animais, mas baseando-se em resultados, como litros de leite, cestas de tomate, etc.</li><li>▪ Criar organizações só de mulheres, se for o caso, incentivando a entrada de mais mulheres em novos setores econômicos ou serviços</li><li>▪ Aumentar a conscientização sobre os direitos de propriedade da terra e defender a distribuição equitativa da terra</li><li>▪ Apoiar a melhor aplicação das normas legais relacionadas à política fundiária</li></ul>

<p>A suposição de que apenas homens são produtores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuir para que as mulheres sejam visíveis nos negócios familiares, organizações de produtores/as e cadeias de valor</li> <li>▪ Conscientizar as pessoas que a produção é um negócio familiar e que a organização produtiva deve se concentrar nos/as membros/as da família a partir de suas próprias perspectivas e necessidades</li> </ul>
---	---

## 2. Quando as mulheres podem ser membras, muitas vezes sua participação é restrita

<p>Os serviços só são prestados aos membros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenhar formas alternativas de prestação de serviços para não-membros</li> <li>▪ Prover serviços pagos para pessoas (mulheres) que não sejam membras da organização</li> </ul>
<p>As mulheres não estão cientes de que elas estão autorizadas a serem membras da organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certificar-se de que as informações sobre novas adesões sejam divulgadas usando canais de comunicação acessados por homens e mulheres</li> </ul>
<p>Elas não podem pagar as taxas de adesão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir taxas de entrada e de adesão com valor e cronograma de pagamento que homens e mulheres possam realizar</li> </ul>
<p>Restrições de tempo limitam sua participação em reuniões.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certificar-se de que as reuniões sejam realizadas em horários e em locais que facilitem a participação das mulheres</li> </ul>

## 3. Se as mulheres participam como membras, elas não acessam cargos de liderança

<p>Percepções sobre as qualidades de liderança dos homens e das mulheres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oferecer treinamento sobre governança nas organizações apresentando princípios equitativos de gênero na liderança e na tomada de decisão</li> <li>▪ Estabelecer cotas</li> </ul>
<p>Restrições estruturais de tempo e mobilidade das mulheres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investigar potenciais barreiras às posições de liderança das mulheres dentro das organizações produtivas</li> </ul>

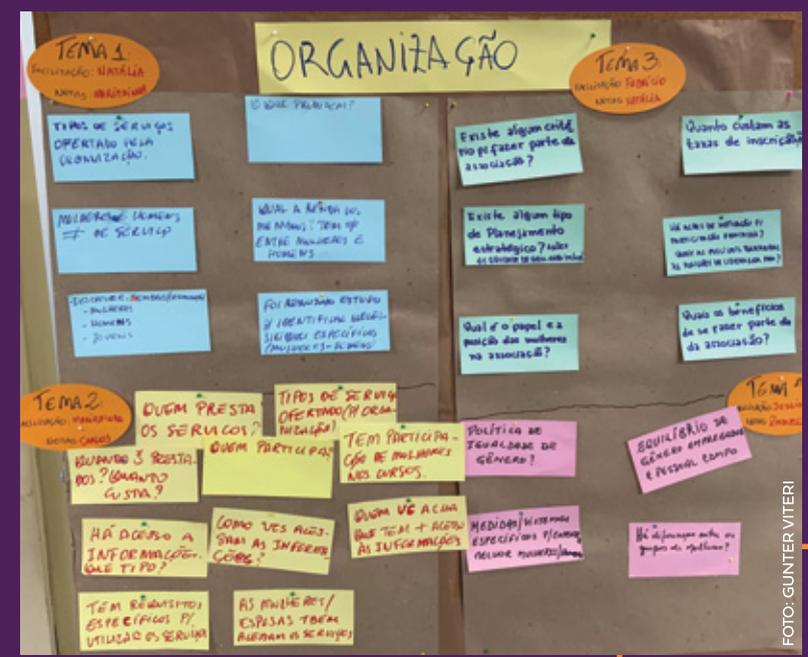


FOTO: GUNTER VITERI

**Referências**

- AgriProFocus, 2014, Ferramenta 1.1a Acesso e controle sobre recursos e benefícios

## Ferramenta 4:

### Restrições baseadas em gênero para empreendedoras - O Modelo 5M

#### Por que usar essa ferramenta?

Muitas mulheres no mundo estão nas periferias da economia. Enquanto as mulheres constituem quase metade da população global, elas geram apenas 37% do produto interno bruto (PIB). Na África, cerca de um terço das pessoas empreendedoras são mulheres. Isso vai de 4% na Eritreia a 60% na Costa do Marfim<sup>6</sup>. Entretanto, as mulheres empreendedoras tendem a gerenciar microempresas que operam na informalidade e se envolvem em atividades de baixo valor agregado, gerando retornos irrisórios. Em outras palavras, seus “negócios” são melhor categorizados como “atividades de geração de renda”.

No setor formal na África, 15% das empresas têm diretoras ou gerentes mulheres; enquanto 32% são proprietárias. A principal distinção entre as pessoas empreendedoras é se são “sobreviventes” ou “voltadas para o crescimento”. Em muitos casos, mulheres em países em desenvolvimento pertencem ao grupo conhecido como “empreendedores/as por sobrevivência ou necessidade”, ou seja, que começam um negócio porque precisam, e não por opção própria<sup>7</sup>.

#### O que você ganha usando a ferramenta?

Essa ferramenta apresenta o modelo conhecido como 5M, que ajuda a analisar as restrições baseadas em gênero para empreendedoras. Esta análise ajuda a entender o sucesso das mulheres, em comparação com seus pares do sexo masculino e saber o que você pode fazer para envolver mais mulheres empresárias na cadeia de valor ou nas operações comerciais. Isso ajudará você a projetar o conjunto certo de ações.

<sup>6</sup> AfDB, 2015, Índice de igualdade de gênero.

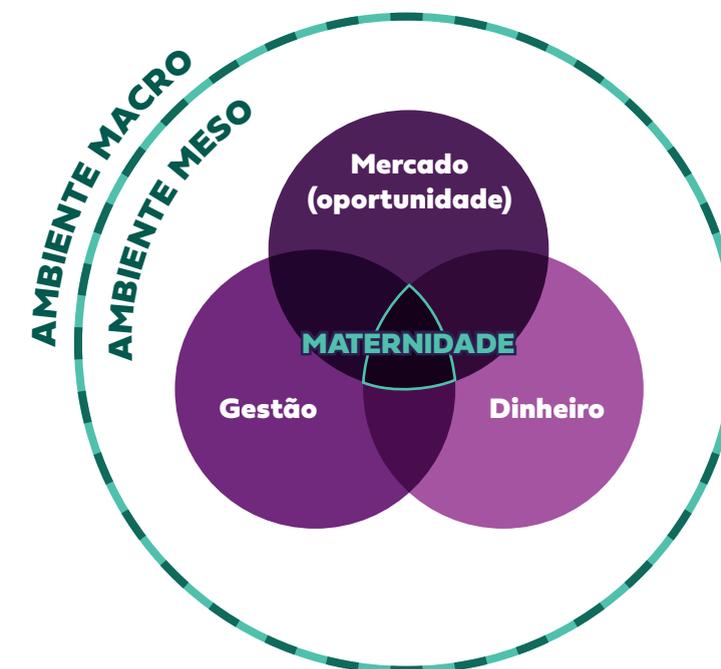
<sup>7</sup> 2Scale BoPInc, Bootcamp female entrepreneurship, module 4 Women's entrepreneurship and inclusion, p 6.

#### Quem utiliza essa ferramenta? Quando ela é utilizada?

Essa ferramenta é usada por profissionais que trabalham com empresas, organizações ou programas encarregados de apoiar mulheres empreendedoras. Esta análise **cria consciência** acerca de uma variedade de **serviços a desenvolver** e os focos diferenciados em comparação com programas convencionais de desenvolvimento de empreendedorismo, implementados sem considerar os desafios específicos enfrentados pelas mulheres.

#### Como usar a ferramenta?

- Passo 1. Leia a introdução ao Modelo 5M
- Passo 2. Identifique o grupo de empreendedoras a ser apoiado
- Passo 3. Identifique os desafios enfrentados por essas mulheres empreendedoras
- Passo 4. Resuma as principais restrições baseadas em gênero a serem abordadas



## Passo 1

### O Modelo 5M

Quando são implementadas ações para promover o empreendedorismo, 5 fatores-chave são importantes. Eles são chamados de 5Ms e servem de base para analisar as restrições a serem abordadas em um dado contexto. É importante fazer esta análise com uma "lente de gênero". Empreendedoras/es mulheres e homens têm níveis diferentes de capital inicial (social, econômico, educacional). Portanto, elas/eles precisam de diferentes níveis de apoio para o acesso aos recursos. Elas/es também lidam com diferentes normas, regras e regulamentos que ajudam ou atrapalham os seus negócios.

A maior parte dos programas voltados à promoção do empreendedorismo se concentram nos 3 primeiros aspectos. Entretanto, para criar oportunidades iguais para mulheres, os últimos dois Ms são igualmente importantes.

Os 5Ms são interconectados. Por exemplo: o viés de gênero em leis de herança e posse de terras ("Meso-Macro") limita o acesso ao financiamento ("Dinheiro" ou "Money", no original em inglês). Normas sociais que limitam a possibilidade de viagem a mulheres ("Maternidade") influenciam seu acesso aos mercados mais distantes geograficamente. Como resultado, elas frequentemente se concentram em mercados mais próximos e menos rentáveis ("Condições de mercado" ou "Market conditions", no original em inglês).

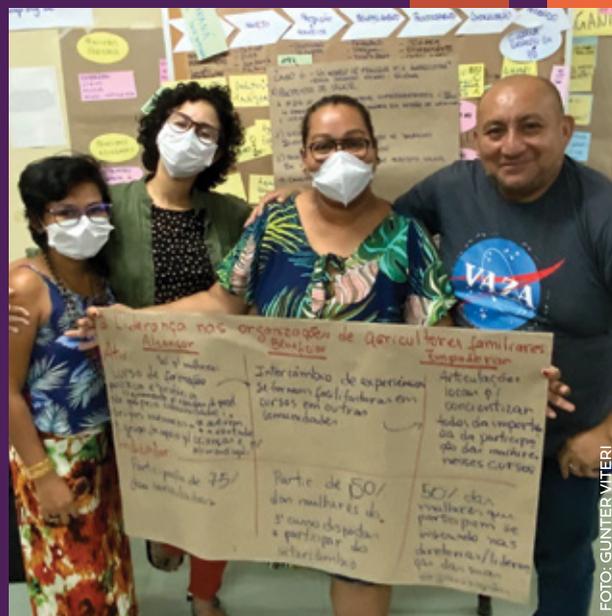


FOTO: GUNTERVITERI

Fatores que determinam o sucesso de mulheres empreendedoras (5M)	Restrições baseadas em gênero podem estar relacionadas aos seguintes aspectos
 <p>Dinheiro (M de Money)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acesso a financiamento (capital de giro e investimentos)</li> <li>▪ Acesso a serviços financeiros</li> </ul>
 <p>Gestão (M de Management)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acesso a serviços de desenvolvimento de negócios</li> <li>▪ Treinamento para o desenvolvimento de habilidades de liderança</li> <li>▪ Serviços de negócios e Tecnologia da Informação e da Comunicação</li> <li>▪ Programas de incubação</li> <li>▪ Educação (básica e superior)</li> </ul>
 <p>Condições de mercado (M de Market Conditions)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acesso a mercados e a informação de mercado</li> <li>▪ Missões comerciais e redes de negócios</li> </ul>
 <p>Meso-macro (M de Meso-Macro)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estereótipos de gênero</li> <li>▪ Costumes e leis nacionais</li> <li>▪ Políticas públicas</li> <li>▪ Pré-requisitos para acesso a serviços (financeiros e outros)</li> </ul>
 <p>Maternidade (M de Motherhood)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Normas sociais": como homens e mulheres devem e não devem se comportar nos negócios e na vida pessoal</li> <li>▪ Equilíbrio entre trabalho e família</li> <li>▪ Sobrecarga de tarefas domésticas</li> </ul>

## 5Ms - Restrições comuns a mulheres empreendedoras

O conteúdo a seguir oferece uma visão de tópicos relevantes por fator, assim como restrições comuns com as quais as mulheres empreendedoras precisam lidar.

### Mercado



- Muitas mulheres deixam de “pensar grande” por diversas razões como: falta de confiança, relutância em se promover, família (ver o quinto M), expectativas de negócios, menos ênfase em ganhar (muito) dinheiro
- Mulheres têm negócios menos mecanizados (que envolvem menos maquinário) do que homens, assim como menos empregados/as para delegar funções
- Missões e redes de negócios ainda têm vieses relativos ao perfil de homens empreendedores
- O desenvolvimento de uma rede de clientes e da confiança com clientes é mais difícil para mulheres
- Faltam redes de mulheres empreendedoras
- Algumas mulheres são proibidas de viajar por seus maridos
- Mulheres não querem viajar por medo de sofrer assédio sexual

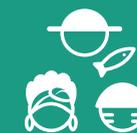
### Dinheiro



- Aversão a riscos leva à preferência do uso de poupança própria e empréstimos de familiares
- Empresárias têm acesso limitado a serviços financeiros formais
- Investidores (instituições financeiras) não têm conhecimento referente a empresas pequenas e médias lideradas por mulheres

- Serviços financeiros de bancos e instituições de microfinanças não são ajustados às necessidades e interesses de mulheres (por exemplo, exigência de garantias)
- Falta informação acerca de serviços disponíveis a mulheres
- Mulheres, muitas vezes, não têm um “amortecedor financeiro/poupança” na hora de começar ou ampliar seus negócios

### Gestão



- Foco nas habilidades técnicas, ainda que a gestão de uma empresa exija um conjunto diferente de habilidades
- Falta de treinamento em Planejamento financeiro - Contabilidade - Sistemas - Publicidade - Pesquisa - Desenvolvimento de produto - Precificação - Serviços, embalagens, produtos - Recursos humanos/pessoal - Vendas - Desenvolvimento de negócios
- Falta de mentorias e modelos a seguir
- É importante que mulheres se conectem com os recursos disponíveis para apoiar mulheres empreendedoras

### Meso-macro



- Por vezes não é esperado que mulheres sejam empreendedoras “de verdade”
- Os direitos legais de mulheres podem ser reduzidos com o casamento
- Falta de garantias, falta de título da terra ou de imóveis para empréstimos formais
- Há casos de servidores públicos que assediam mulheres empreendedoras, que acabam tendo que pagar taxas em dobro

## Maternidade



- Mulheres não são percebidas como empreendedoras: a produção agrícola e o processamento feitos por mulheres são, por vezes, vistos como extensões das tarefas domésticas, não como um negócio emergente
- Mulheres, frequentemente, preferem negócios menores que possam ser mantidos a partir do lar, para que possam cuidar das crianças e das tarefas domésticas
- Muitos programas de treinamento ainda ignoram a responsabilidade dupla das mulheres: além de seus empregos, elas também precisam cuidar do lar

## Passo 2

### Identifique o grupo de mulheres empreendedoras que precisa de apoio

- Observe seu mapa de cadeia de valor responsivo ao gênero e identifique os locais onde **mulheres se envolvem como empreendedoras** ao longo da cadeia de valor **ou na prestação de serviços** à cadeia de valor.
- Escolha o grupo no qual você deseja se concentrar para fazer o exercício.

## Passo 3

### Identifique restrições baseadas em gênero

Conduza entrevistas com as empreendedoras utilizando as perguntas da tabela a seguir. Se as empresas forem similares em tipo e tamanho, considere a possibilidade de realizar entrevistas em grupo. Se as empresas forem maiores e/ou de diferentes tipos, entrevistas individuais são mais apropria-

das. Depois de responder às perguntas por fator, as entrevistadas avaliam seus desafios em relação àquele fator e atribuem um valor em uma escala.

Use o seguinte formato para suas entrevistas com mulheres empreendedoras e para fazer um relatório:

### Quadro para anotações e relatório das entrevistas

Questões	
<b>Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Você pode dizer o que produz e como essa produção acontece?</li><li>▪ Que tipo de maquinário você utiliza? Quantos empregados/as você tem? Quantos/as homens/mulheres? Que habilidades elas/eles têm?</li><li>▪ Você produz para que mercado?</li><li>▪ Que restrições você sente ao promover seus produtos?</li><li>▪ Qual é o potencial do mercado? Haveria um mercado melhor se você melhorasse seu produto? Você pode descrever esse produto e o mercado potencial?</li><li>▪ Que melhorias seriam necessárias? O que está impedindo você de produzir para este novo mercado?</li><li>▪ Você tem muitos clientes constantes? E boas relações com clientes?</li><li>▪ Como você desenvolve relações de mercado?</li><li>▪ Sua informação de mercado é boa o suficiente? Como você a obtém?</li><li>▪ Você utiliza apenas um canal de comercialização ou vários?</li><li>▪ Você fornece serviços complementares ou diversos pontos de venda?</li><li>▪ Vender para clientes ou lidar com servidores públicos do sexo masculino é uma restrição? Você sofre assédio por ser mulher quando viaja a negócios?</li></ul>
Pontuações	Anotações

<b>Dinheiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como você descreveria sua empresa? Micro, pequena, média ou grande?</li> <li>▪ Você tem acesso a financiamento suficiente (para capital de giro e investimentos)?</li> <li>▪ Você faz parte de algum grupo ou fundo coletivo local que ajuda a cobrir as necessidades financeiras da sua empresa?</li> <li>▪ Você tem uma poupança? Você pega empréstimos com familiares ou amigos?</li> <li>▪ Você usa serviços financeiros de bancos (poupança e empréstimos) e instituições de microfinanças?</li> <li>▪ Você usa serviços financeiros digitais? Quais?</li> <li>▪ Quais são as principais restrições percebidas com relação a financiamento?</li> <li>▪ Você tem informação suficiente acerca dos serviços financeiros fornecidos?</li> <li>▪ Há disponibilidade de aconselhamento financeiro, dentro ou fora da empresa?</li> </ul>
Pontuações	Anotações
<b>Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como a empresa é organizada? É um negócio familiar? Quantos/as empregados/as você tem? Eles/as são fixos ou sazonais?</li> <li>▪ Quais são os principais problemas que você enfrenta na sua empresa?</li> <li>▪ Você tem um plano de negócios? Ele tem indicadores (SMART) - específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e oportunos no tempo - que vão ajudar a levar seus negócios ao próximo nível?</li> <li>▪ Você pode obter aconselhamento para fazer um plano de negócios e desenvolver procedimentos sólidos de negócios? De quem?</li> </ul>

<b>Gestão (continuação)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Você tem uma mentoria ou modelo? Você tem contato com outras mulheres empreendedoras?</li> <li>▪ Todas as habilidades de gestão requeridas pelo negócio estão cobertas? Por exemplo: Planejamento financeiro, Contabilidade, Sistemas, Publicidade, Pesquisa, Desenvolvimento de produto, Precificação, Serviços, Embalagem, Produtos, Recursos humanos/pessoal, Vendas, Desenvolvimento de negócios.</li> <li>▪ Se não, o que está faltando? Por quê?</li> </ul>
Pontuações	Anotações
<b>Meso-Macro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser uma empresária é algo aceito na sua comunidade e por seu marido? Ou é algo visto de maneira negativa?</li> <li>▪ Há razões relacionadas a leis ou costumes que tornem a gestão de uma empresa algo mais difícil para mulheres do que para homens?</li> </ul>
Pontuações	Anotações
<b>Maternidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A gestão dos negócios pode ser combinada com ter uma família e crianças?</li> <li>▪ O que atrapalha? Tarefas domésticas? Buscar água? O que ajudaria?</li> <li>▪ Você divide as tarefas domésticas com seu marido? Ele apoia sua empresa?</li> <li>▪ A responsabilidade pelo cuidado das crianças atrapalha a sua mobilidade?</li> <li>▪ Seu marido toma conta das crianças ou há uma babá ou outro parente que possa te ajudar com seus filhos (caso tenha filhos)?</li> </ul>
Pontuações	Anotações

## Passo 4

### Resuma as principais restrições baseadas em gênero

Com base nos resultados da entrevista, descreva as principais restrições baseadas em gênero do grupo de mulheres empresárias que você identificou. A tabela a seguir é um exemplo.

Fatores que determinam o sucesso de mulheres empreendedoras (5M)	Pontuações
Dinheiro (M de Money)	9
Gestão (M de Management)	5
Condições de mercado (M de Market Conditions)	8
Meso-macro (M de Meso-Macro)	4
Maternidade (M de Motherhood)	6

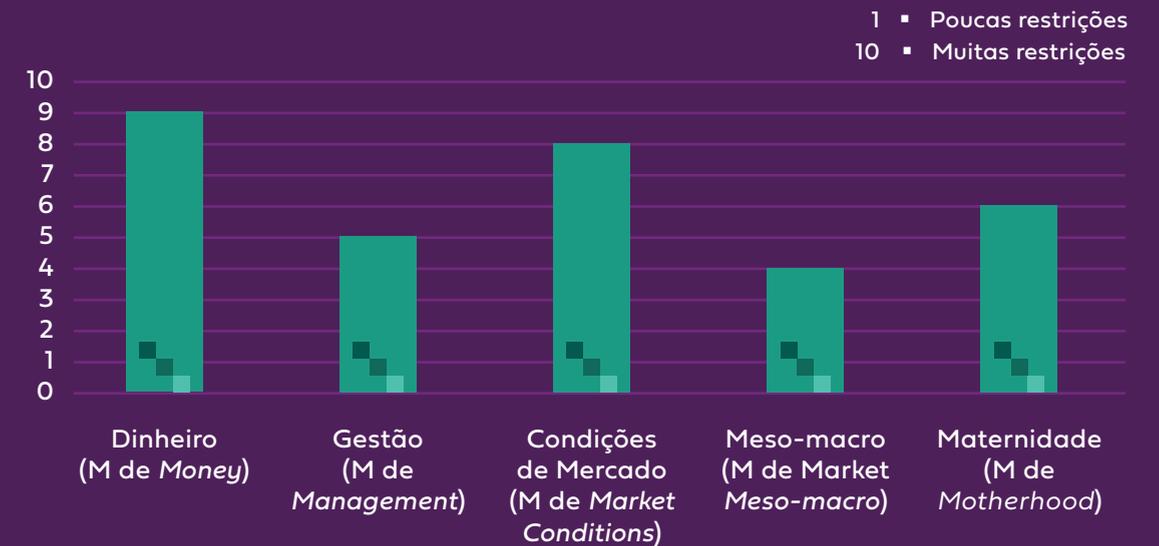
Como interpretar as pontuações?

- 1, 2 e 3 ▪ Não há restrições
- 4 e 5 ▪ Há algumas restrições
- 6 e 7 ▪ Restrições
- 8, 9 e 10 ▪ Muitas restrições cruciais

Todos os fatores acima de 6 exigem respostas com urgência!

Você pode visualizar isso usando uma simples planilha do Excel para produzir os seguintes gráficos:

### Restrições baseadas em gênero para empreendedoras



Com base nas conclusões das entrevistas, descreva as principais restrições baseadas em gênero do grupo de mulheres empreendedoras que você identificou.

1.

2.

3.

4.

5.

#### Referências

- 2Scale BoPInc, Bootcamp female entrepreneurship, module 4 Women's entrepreneurship and inclusion.

## Ferramenta 5:

### Aplicação da abordagem Alcançar - Beneficiar - Empoderar

#### Por que usar essa ferramenta?

Essa ferramenta é baseada na abordagem “Alcançar – Beneficiar – Empoderar”, que é muito útil para projetar um plano de ação. De acordo com ela:

- Simplesmente alcançar as mulheres (ex: incluindo-as em reuniões ou treinamentos) não garante que elas se beneficiarão de um projeto.
- Mesmo que as mulheres se beneficiem (ex: do aumento da renda ou do acesso aos serviços),
- Isso não garante que elas serão empoderadas (ex: no controle sobre essa renda ou sobre os ativos produtivos). Em geral, os projetos devem visar ir além de meramente alcançar as mulheres.

#### O que você ganha usando a ferramenta?

Essa ferramenta ajuda você a formular em cada um dos 3 níveis:

1. Objetivos
2. Táticas/intervenções/atividades para atingir esses objetivos
3. Indicadores para monitorar até que ponto você alcançou esses objetivos

#### Quem aplica essa ferramenta e para quem?

Essa ferramenta é utilizada por profissionais de desenvolvimento e pode ser útil para elaborar uma estratégia de gênero e um plano de ação.

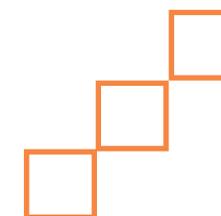
#### Como funciona?

- Passo 1. Identifique o grupo de mulheres em quem você quer se concentrar
- Por exemplo: agricultoras familiares, empresárias, assalariadas, etc. É possível usar o mesmo grupo-alvo da sua análise de restrições baseadas em gênero da Ferramenta 3.
- Passo 2. Utilize as restrições baseadas em gênero identificadas como ponto de partida
- Escolha pelo menos 3. Para cada restrição, você completará uma tabela Alcançar - Beneficiar - Empoderar. Use a tabela apresentada no Anexo desta ferramenta.
  - Use uma tabela por restrição baseada em gênero ou por conjunto de restrições baseadas em gênero complementares para um grupo-alvo específico. Formule objetivos, atividades e indicadores para alcançar, beneficiar e empoderar as mulheres.

Seguem alguns exemplos de restrições baseadas em gênero e como abordá-las:

#### Exemplo

A tabela a seguir apresenta um exemplo com a seguinte **restrição de gênero**: acesso limitado ao uso de insumos agrícolas por mulheres agricultoras, devido ao seu controle limitado sobre os recursos da família, o que está afetando seu potencial produtivo.

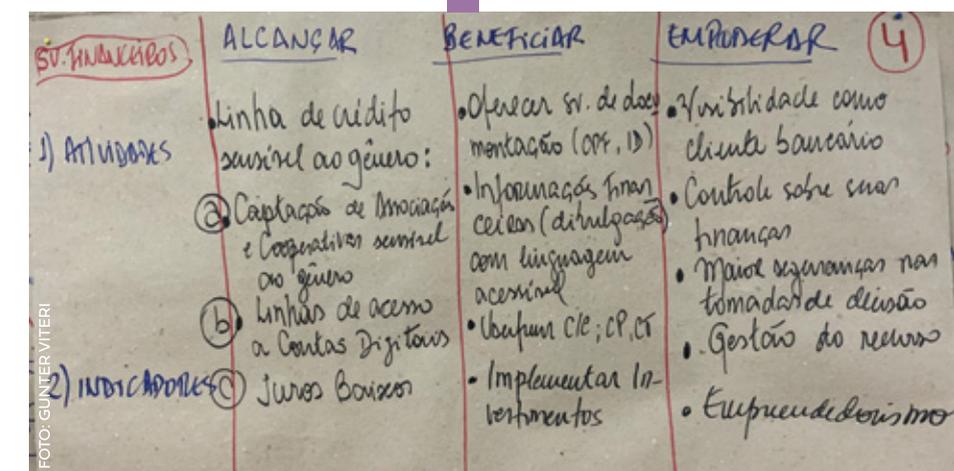


**Grupo de gênero: agricultoras familiares**

**Restrição de gênero: acesso limitado aos insumos agrícolas**

	ALCANÇAR	BENEFICIAR	EMPODERAR
<b>Objetivos</b>	As mulheres agricultoras têm acesso a insumos de qualidade.	As mulheres agricultoras podem usar os insumos da maneira correta, beneficiando seus produtos.	As mulheres agricultoras podem decidir comprar e aplicar insumos, bem como o que fazer com o produto final e a renda gerada por ele.
<b>Táticas/ intervenções/ atividades</b>	Entrega de insumos diretamente às mulheres ou grupos de mulheres pela prestadora de serviços.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ATER para garantir que as mulheres agricultoras usem os insumos da maneira correta.</li> <li>Oferecer treinamentos extras para garantir que novas técnicas e conhecimentos sejam aplicados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abordar as normas de gênero na família em relação à propriedade e à tomada de decisões.</li> <li>Sensibilizar homens/ casais para a propriedade compartilhada.</li> <li>Abordar as normas de gênero da comunidade (sensibilização, debates) sobre o uso/posse de bens pelas mulheres.</li> </ul>

	ALCANÇAR	BENEFICIAR	EMPODERAR
<b>Indicadores</b>	Nº ou % de mulheres que receberam insumos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de mulheres e homens que usam insumos.</li> <li>Aumento da produtividade das mulheres agricultoras que usam insumos da forma correta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomada de decisão das mulheres sobre o que fazer, por exemplo, na produção agrícola, com a renda ou com ativos.</li> <li>Redução da manifestação de impotência, por exemplo, em termos de violência baseada em gênero, restrição de mobilidade, carga de trabalho, etc.</li> </ul>



Grupo de gênero: \_\_\_\_\_

Restrição de gênero: \_\_\_\_\_

	ALCANÇAR	BENEFICIAR	EMPODERAR
Objetivos			
Táticas/ intervenções/ atividades			
Indicadores			



### Referências

- Meinen-Dick, R. et al., 2017, Do agricultural development projects reach, benefit, or empower? International Food Policy Research Institute (IFPRI) September 2017. &
- Johnson, N., et al., 2017, How do Agricultural Development Projects Aim to Empower Women? Insights from an Analysis of Project Strategies. IFPRI Discussion Paper 01609. February 2017.
- Capítulo 5: Igualdade de Gênero: Empoderamento feminino para revitalização rural (ifpri.org)

## Ferramenta 6:

### Aplicação do Canvas do modelo de negócios sensível ao gênero

#### Por que usar essa ferramenta?

- Ser sensível ao gênero na empresa, ajuda você a projetar e fornecer produtos e serviços mais adequados às diferentes necessidades dos clientes homens e mulheres<sup>8</sup>.
- Evidências sugerem que a inclusão de gênero ajuda as empresas a aumentarem a lucratividade e o desempenho organizacional, a melhorar sua reputação e a capacidade de atrair e reter talentos, além da cultura organizacional.

#### O que você ganha usando a ferramenta?

- Ideias em todos os aspectos do seu modelo de negócio a partir de uma perspectiva de inclusão de gênero.
- Uma compreensão das oportunidades comerciais relacionadas a tornar seu modelo de negócio inclusivo com uma perspectiva de gênero.
- O benefício disso será duplo, criará impacto social e econômico para as mulheres e para sua empresa.

#### A abordagem: O Canvas do Modelo de Negócios sensível ao gênero

- O Canvas do Modelo de Negócios (CMN) é um modelo de gestão estratégica que pode ser usado para descrever como um negócio cria, en-

trega e captura valor, usando uma matriz de “nove blocos”. O CMN foi projetado por Alexander Osterwalder em 2005 e, desde então, tornou-se uma ferramenta bem conhecida entre empreendedores/as, bancos e consultores/as de gestão<sup>9</sup>.

- O CMN original é usado para a tomada de decisões estratégicas no desenvolvimento de negócios.
- O CMN original é composto por nove “blocos”.
- Nessa ferramenta, é aplicada uma versão responsiva ao gênero do Modelo de Negócios. Em cada bloco, foram adicionadas perguntas específicas para avaliar o modelo de negócios a partir de um ângulo específico responsivo ao gênero, além de um “bloco” para apontar os impactos sociais, ambientais e econômicos desta abordagem inclusiva.
- Consulte o Anexo 1 para a apresentação esquemática do Modelo de Negócios Canvas responsivo ao gênero.

#### Quem aplica essa ferramenta e para quem?

Essa ferramenta pode ser aplicada por empresas prestadoras de serviços interessadas em utilizar uma abordagem inclusiva de gênero na prestação de seus serviços.

#### Como funciona?

Passo 1. Avalie seu modelo de negócio

Passo 2. Defina prioridades

Passo 3. Pontos de atenção para inclusão de gênero

<sup>8</sup> Engendering Industries Developing a Business Case for Gender Equality (2021) page 1. <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/USAID-Engendering-Industries-Guide-Business-Case.pdf>

<sup>9</sup> Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010 Business Model Generation

## Passo 1

### Avalie seu modelo de negócio

Para cada bloco do Canvas do Modelo de Negócios, coloque sua lente de gênero e discuta as seguintes perguntas:

(No Anexo 1, há um resumo do modelo a ser seguido em um arquivo do word que pode ser ajustado e usado nessa situação).

#### Proposta de Valor

- Você entende as necessidades ou problemas específicos de homens e mulheres relacionadas ao seu produto/serviço?
- Quais problemas específicos que as mulheres enfrentam que seu produto/serviço pode resolver? (mobilidade, finanças, serviços)
- Quais são as oportunidades para desenvolver seus produtos/serviços de forma mais eficaz para alcançar homens e mulheres?
- Como sua empresa aborda a inclusão de gênero em sua atuação?

#### Segmento de clientes

- Que segmento de clientes deve ser atendido?
- Seus clientes-alvo são, em sua maioria, homens ou mulheres?
- Existe um motivo específico para atender especificamente homens ou especificamente mulheres? Qual o motivo?
- Você procura entender seus clientes e quem influencia a decisão de compra de seu produto/serviço?
- Se não, que tipo de pesquisa de mercado você precisa fazer para entender melhor seus clientes homens e mulheres?

#### Relacionamento com o cliente (Marketing)

- Olhando para cada etapa do processo de prestação de serviços, como você se comunica/constrói um relacionamento com seus clientes homens e mulheres?
- Você usa uma linguagem adequada para atrair cada gênero?
- Você usa canais de comunicação que são acessíveis e adaptados a cada gênero?
- Sua marca comunica princípios de igualdade de gênero?

#### Canais de distribuição

- Seus canais de distribuição são compostos mais por homens ou por mulheres?
- Tais canais estão alcançando homens e mulheres? Se não, por quê?
- Como você pode melhorar seus canais de distribuição em termos de inclusão e capacidade de resposta de gênero? (ex: usando vendedoras mulheres)

#### Principais atividades

Suas principais atividades são inclusivas em termos de:

- Serem implementadas por homens e mulheres? (ex: vendas, ATER, agentes de crédito)
- Elas podem ser adaptadas às capacidades específicas das mulheres? O ambiente de trabalho é adequado para as mulheres? (em termos de riscos, saúde, trabalho, cronograma, instalações, etc.)
- Qual é a distribuição de mulheres e homens empregados em sua empresa? Qual é a distribuição em sua equipe?
- Você recruta, retém e promove mulheres e homens igualmente?
- Se sim, como? Se não, por quê?

## Principais recursos

- Homens e mulheres têm acesso igual aos recursos para prestar o serviço? (ex: treinamento, equipamento, uso de ferramentas, transporte)
- Homens e mulheres fazem uso igual das oportunidades de treinamento, aprendizagem e avanço na carreira?
- Homens e mulheres recebem salário igual por trabalho igual?
- Você tem uma política de recursos humanos sensível ao gênero? Dê exemplos.
- A política de fornecimento é apropriada às mulheres? (ex: volumes menores, menor mobilidade)

## Principais parceiros

- Você oferece as mesmas oportunidades para fornecedores/as mulheres e homens?
- Você adapta seus pagamentos às necessidades específicas de fornecedores/as mulheres e homens?
- Você adapta sua política de fornecimento às capacidades das fornecedoras mulheres (ex: volumes menores, menor mobilidade)
- Você tem uma política de inclusão de gênero no seu processo de seleção de fornecedores/as? (ex: fornecedores/as precisam mostrar que são inclusivos/as)

## Impactos esperados

### IMPACTO SOCIAL

- Como a inclusão de gênero em seu negócio beneficiará as comunidades que você atende?

- Como a inclusão de gênero levará à redução da pobreza para as mulheres e suas famílias? Para sugestões, consulte USAID<sup>10</sup>.

### IMPACTO AMBIENTAL

- Você reduz o impacto ambiental negativo (ex: redução de resíduos, uso de água, emissão de CO<sub>2</sub>) ao incluir o gênero em seu negócio? Como você contribui positivamente para um ambiente seguro e saudável?
- Como? Quanto?

### IMPACTO ECONÔMICO

- Como seus/suas empregados/as, distribuidores/as, clientes e fornecedores/as se beneficiarão economicamente da inclusão de gênero em seu negócio?
- Como sua empresa se beneficiará economicamente da inclusão de gênero? (ex: mais eficiência ou aumento de mercado)

## Custo e receita

- O modelo de receita é adequado ao poder aquisitivo das mulheres?
- O preço do produto/serviço é acessível ao poder aquisitivo de homens e mulheres?
- Existem acordos de pagamento? (ex: pagamento em parcelas, no crédito, etc.)
- Há "serviços agregados" para reduzir custos por serviço individual?
- A empresa investe igualmente para adaptar as condições de trabalho às necessidades específicas de homens e mulheres?

<sup>10</sup> USAID, 2018. Engendering industries, business cases for gender equality. <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/USAID-Engendering-Industries-Guide-Business-Case.pdf>

## Passo 2

### Defina prioridades

- Que ações concretas você fará para melhorar a inclusão de gênero em seu negócio?
  - Anote-as.
  - Desenvolva uma linha do tempo.
  - Defina uma pessoa responsável pelas ações.
- Não se esqueça:
  1. Seja ambicioso, mas realista: é melhor implementar algumas ações concretas do que ter aspirações muito altas e não implementar nada.
  2. Dê o tom: como empresário, o que você faz define a cultura e atitude em relação ao gênero dentro da sua empresa. Você e sua equipe de gestão precisam explicar, liderar e ser responsáveis pela mudança.
  3. Seja inclusivo. Trabalhe duro e certifique-se de que todas as vozes sejam ouvidas e integradas nas estratégias e soluções.
  4. Torne o tema estratégico: não delegue iniciativas de inclusão de gênero para recursos humanos ou apenas para mulheres. Vincule-as aos seus objetivos futuros de negócios e envolva todos/as os/as gestores/as. As pessoas, muitas vezes, não enxergam os vínculos, então você precisará explicá-los sempre.



FOTO: GUNTER VITERI



FOTO: GUNTER VITERI

## Passo 3

### Pontos de atenção para a inclusão de gênero

Você está quase pronto para implementar sua iniciativa de gênero!

As etapas seguintes ajudarão você a incluir de forma estratégica e com sucesso a dimensão de gênero em sua empresa:

1.

Garanta que o nível gerencial do negócio se aproprie das iniciativas de inclusão de gênero.

3.

Faça com que a alta administração projete e aprove a meta, sua urgência e o plano de ação.

2.

Posicione-as como uma questão de negócios, não como uma questão de mulheres.

4.

Nomeie um/a gerente para executar a iniciativa de inclusão de gênero.

# MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS SENSÍVEL AO GÊNERO



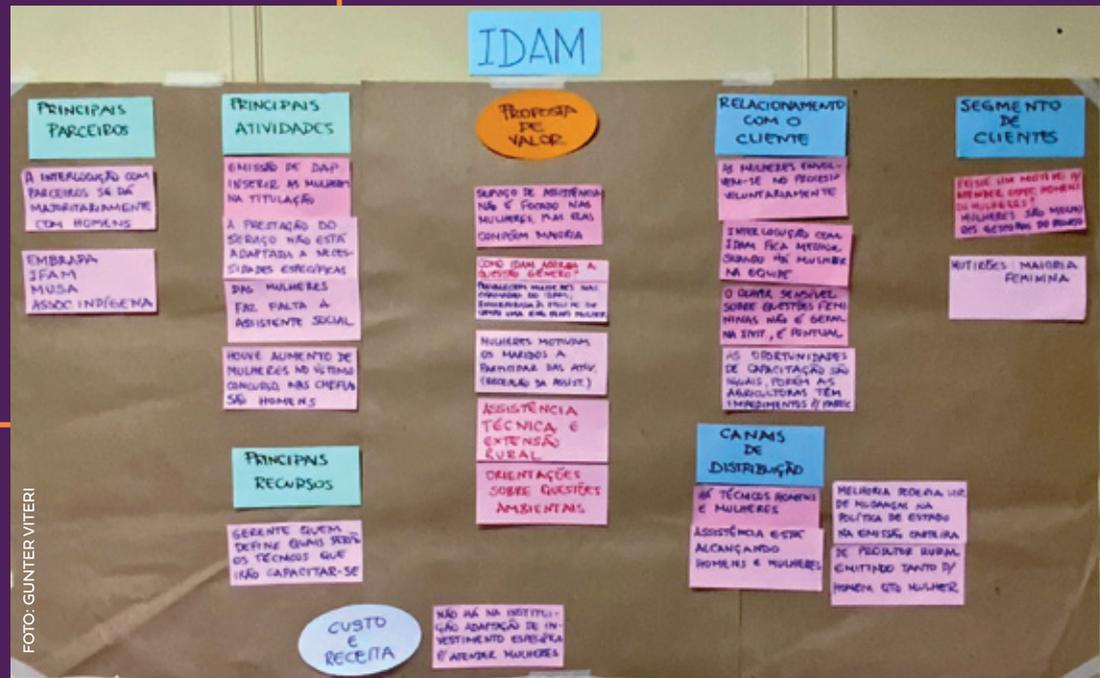


FOTO: GUNTER VITERI



FOTO: VANESSA EYNG



FOTO: VANESSA EYNG

## Ferramenta 7:

### Análise de uma cadeia de valor responsiva ao gênero e plano de ação

[Preencha aqui o nome da Cadeia de Valor analisada]

[Preencha seu nome e o da Organização assessorada]



FOTO: VANESSA EYNG

## Passo 1

### Defina prioridades

- Use a Ferramenta 1 para mapear a cadeia de valor e dê preferência a um processo participativo envolvendo as partes interessadas. Você também pode convidar representantes de organizações parceiras e de seu grupo-alvo.
- Insira aqui fotos do seu mapa da cadeia de valor. Indique quem participou da elaboração do mapa.

## Passo 2

### Identificação, análise e ações a partir das restrições baseadas em gênero

Faça uma análise mais aprofundada da cadeia de valor. Selecione e use as ferramentas mais relevantes para o seu caso em análise:

- Ferramenta 2: Para a análise das restrições de gênero nas famílias do seu grupo-alvo. (por exemplo, agricultoras familiares ou extrativistas)
- Ferramenta 3: Análise de gênero de organizações de produtores/as
- Ferramenta 4: O modelo 5M para analisar as restrições baseadas em gênero das mulheres empreendedoras
- Ferramenta 5: Aplicar a abordagem Alcançar - Beneficiar - Empoderar
- Ferramenta 6: Aplicação do Canvas do Modelo de Negócios responsivo ao gênero
- Ferramenta 7: Análise de uma Cadeia de Valor Responsiva ao Gênero e Planejamento de Ações
- Faça um relatório de 2 a 4 páginas descrevendo as suas descobertas

## Passo 3

### Consolide seu plano de ação usando a abordagem Alcançar – Beneficiar – Empoderar

Observe as análises resultantes dos passos 1 e 2. Escolha 3 restrições de gênero para aprofundar a análise. Escolha um ou dois grupos-alvo com os quais você deseja abordar estas restrições de gênero. Use a Ferramenta 5 para desenvolver um plano de ação com base na abordagem **Alcançar – Beneficiar – Empoderar**.

Grupo-alvo 1:

ex: agricultoras familiares

Restrição baseada em gênero 1:

ex: as mulheres não podem comercializar sua produção fora da comunidade

	ALCANÇAR	BENEFICIAR	EMPODERAR
Objetivos			
Táticas/ intervenções/ atividades			
Indicadores			

**Grupo-alvo 2:**

ex: mulheres na organização de produtores

**Restrição baseada em gênero 2:**



ex: as mulheres não podem decidir como usar a renda gerada com seu próprio trabalho

	ALCANÇAR	BENEFICIAR	EMPODERAR
<b>Objetivos</b>			
<b>Táticas/ intervenções/ atividades</b>			
<b>Indicadores</b>			

**Grupo-alvo 3:**

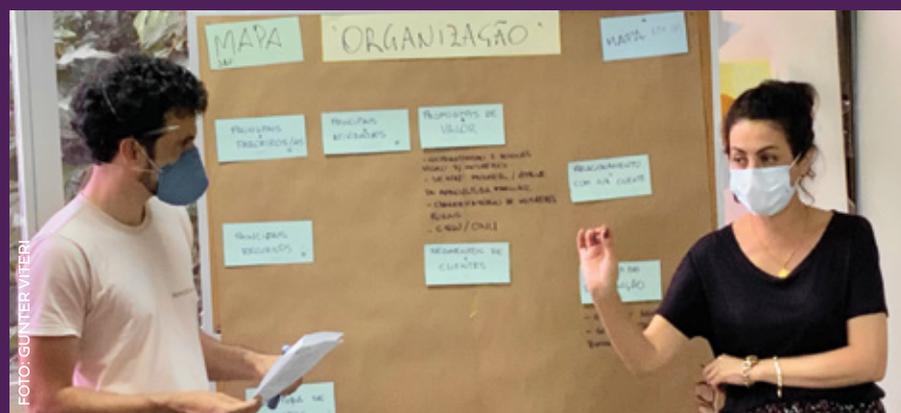
ex: trabalhadoras contratadas pela empresa/cooperativa de processamento

**Restrição baseada em gênero 3:**



ex: as mulheres não podem comercializar sua produção fora da sua comunidade

	ALCANÇAR	BENEFICIAR	EMPODERAR
<b>Objetivos</b>			
<b>Táticas/ intervenções/ atividades</b>			
<b>Indicadores</b>			



**Plano de Ação**

Restrição baseada em gênero	Atividade	Prazo	Organização/ Pessoa responsável	Recursos necessários

## Ferramenta 8:

### Mapa de gênero de uma organização (gender scan)

As organizações que trabalham na facilitação de gênero em cadeias de valor estabelecem parcerias por serem doadoras, por desempenharem um papel de monitoramento e apoio ou porque sua missão é desenvolver capacidades e acompanhar as organizações locais.

Um passo fundamental para a seleção das atividades de um plano de ação de gênero é conhecer as organizações implementadoras e determinar o quão sensíveis elas são para a equidade de gênero. Isso também é importante quando se trabalha com organizações parceiras em programas de desenvolvimento de cadeias de valor.

#### Por que usar essa ferramenta?

Essa ferramenta é composta de diferentes listas de verificação, organizadas em 5 domínios ou áreas de gestão da organização (ver Anexo 1). Elas podem ser usadas para realizar uma avaliação rápida (*scanning*) ou no mapeamento das organizações parceiras, para determinar até que ponto estão comprometidas com a integração de gênero em diferentes níveis ou dimensões:

- I. Na visão, estrutura** organizacional, **comunicação** e **alocação de recursos** para questões de gênero;
- II. Nas capacidades organizacionais** internas e **experiência** do pessoal em gênero;
- III. Nas operações**, na implementação de intervenções com o público-alvo, na forma como prestam serviços e se são sensíveis às necessidades e situações específicas de mulheres e homens;

**IV. Nas interações com outros** atores e organizações envolvidas na equidade de gênero;

**V. No monitoramento** e aprendizado.

Os resultados podem ser utilizados para:

- Selecionar organizações parceiras (pode-se decidir não trabalhar com parceiros que não são sensíveis ao gênero).
- Argumentar em direção a uma visão compartilhada dos objetivos de equidade de gênero.
- Identificar lacunas nas capacidades das organizações parceiras para incorporar e planejar ações para preenchê-las.
- Projetar intervenções sensíveis ao gênero ou outras ações específicas.



FOTO: GUNTER VITERI

- Desenvolver um projeto levando em conta a perspectiva de gênero e definindo resultados específicos em termos de equidade de gênero (produtos e resultados).
- A avaliação pode ser periódica (por exemplo, anualmente) para acompanhar o progresso alcançado.

### O que você ganha usando a ferramenta?

- A ferramenta é útil para organizações que buscam desenvolver parcerias para a implementação de projetos, pois ela permite uma visão geral rápida de como as questões de gênero são incorporadas nos níveis organizacional e operacional. Isso ajuda a propor uma visão comum dos elementos-chave da integração de gênero e a definir objetivos para o desenvolvimento de capacidades nas organizações parceiras. Também pode orientar intervenções responsivas ao gênero no desenvolvimento de cadeias de valor.

### Quem aplica a ferramenta e para quem?

- Organizações implementadoras de projetos em parceria.
- Organizações de desenvolvimento que oferecem apoio financeiro e de capacitação a suas parceiras.

### Como funciona?

A base da ferramenta está nas tabelas de análise da sensibilidade de gênero organizacional sob diferentes perspectivas. As tabelas podem ser utilizadas de várias formas, por exemplo, em entrevistas com pessoas de diferentes níveis organizacionais e com a gerência; ou dependendo do tempo disponível, podem ser utilizadas ferramentas *online*, como Mentimeter, para o levantamento das informações de base. Os resultados podem ser compartilhados dialogando com um grupo focal para análise dos resultados e definição das ações futuras.

### Passo 1

Marque uma reunião com a organização parceira e explique o propósito da ferramenta e do processo. Além disso, ressalte a importância da equidade de gênero para o projeto, a organização e sua missão.

### Passo 2

Envie o link da pesquisa no Mentimeter para as pessoas indicadas que trabalham nas organizações parceiras.

### Passo 3

Faça entrevistas com 2 a 4 pessoas representando a gerência e a equipe das organizações. Isso pode ser feito *online*.

### Passo 4

Junto com as organizações parceiras, analise as perguntas de cada eixo e liste as respostas. Anote os comentários. Apresente um resumo das descobertas para a gerência e representantes da equipe, valide ou ajuste os resultados e, conjuntamente, definam as linhas de ação mais importantes, decidam sobre as pessoas responsáveis para realizar este plano de ação e estabeleçam um cronograma de execução.

### Passo 5

Faça um breve relatório contendo as descobertas da análise de gênero e do plano de ação. Juntamente com as organizações parceiras, peça a elas para explicarem as respostas abertas.

### Referências

- SNV (2009). "Conduct a Gender Audit of Client/Partner Organization", Engendered version of corporate standards and triple A (Análisis, Acción, Evaluación).
- Agriprofocus manual: gênero en cadenas de valor

## Anexo 1

Análise rápida de gênero	Pontos		
	2023	2024	2025
<b>1. Visão - Estratégia - Orçamento</b>			
1.1. A minha organização promove ativamente a igualdade de gênero e o empoderamento econômico das mulheres, como demonstram os objetivos e indicadores de gênero.	4,1		
1.2. A minha organização tem uma estratégia de gênero.	2,5		
1.3. As estratégias de gênero baseiam-se numa análise aprofundada de gênero.	2,1		
1.4. Está disponível um orçamento para estratégias de gênero.	2,3		
<b>Total 1</b>	<b>2,8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>2. Capacidades organizacionais internas</b>			
2.1. O pessoal da minha organização é equilibrado em termos de gênero.	3,2		
2.2. A minha organização tem competências internas que podem treinar e aconselhar sobre gênero.	2,6		
2.3. Todo o pessoal da minha organização recebeu formação em matéria de gênero.	3		
2.4. O pessoal da minha organização dispõe dos conhecimentos e das competências necessárias para pôr em prática estratégias em matéria de gênero.	3		
<b>Total 2</b>	<b>2,4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Análise rápida de gênero	Pontos		
	2023	2024	2025
<b>3. Estratégias e instrumentos</b>			
3.1. As estratégias para os/as agricultores/as familiares levam em conta a posição e as restrições das mulheres na agricultura familiar e a promoção da tomada de decisões partilhadas entre marido e mulher.	3,3		
3.2. As estratégias para as PME levam em conta as restrições baseada em gênero das mulheres empresárias.	3,4		
3.3. As estratégias de reforço cooperativo levam em conta a participação ativa, a liderança das mulheres e a promoção da masculinidade positiva.	3,9		
3.4. A atuação dos prestadores de serviços promove a prestação de serviços responsáveis pelo gênero.	3,7		
<b>Total 3</b>	<b>3,6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>4. Parcerias</b>			
4.1. Em todas as parcerias o gênero é levado em conta na contratação.	3,6		
4.2. A minha organização investe na criação de competências de gênero dos seus parceiros.	3		
4.3. Esses investimentos resultaram em abordagens sensíveis às questões de gênero das organizações parceiras.	3,4		
4.4. Minha organização tem parceiros com missão e visão explícitas de transformação de gênero.	4		
<b>Total 4</b>	<b>3,5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Análise rápida de gênero	Pontos		
	2023	2024	2025
<b>5. Acompanhamento, avaliação e aprendizagem</b>			
5.1. Existem mecanismos para monitorar e avaliar se as mulheres são alcançadas, beneficiadas e empoderadas pelas intervenções da minha organização.	4,3		
5.2. As lições aprendidas estão incorporadas na estratégia da minha organização para melhorar o impacto no empoderamento econômico das mulheres.	3,9		
5.3. As boas práticas em matéria de empoderamento econômico das mulheres e de transformação de gênero alcançadas pela minha organização são sistematizadas e compartilhadas com os profissionais de outras organizações.	3,7		
5.4. Espera-se que as organizações parceiras continuem a adotar as abordagens transformadoras de gênero após o término do envolvimento da minha organização.	3		
<b>Total 5</b>	<b>3,7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Discordo totalmente	Discordo		Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

### Perguntas abertas

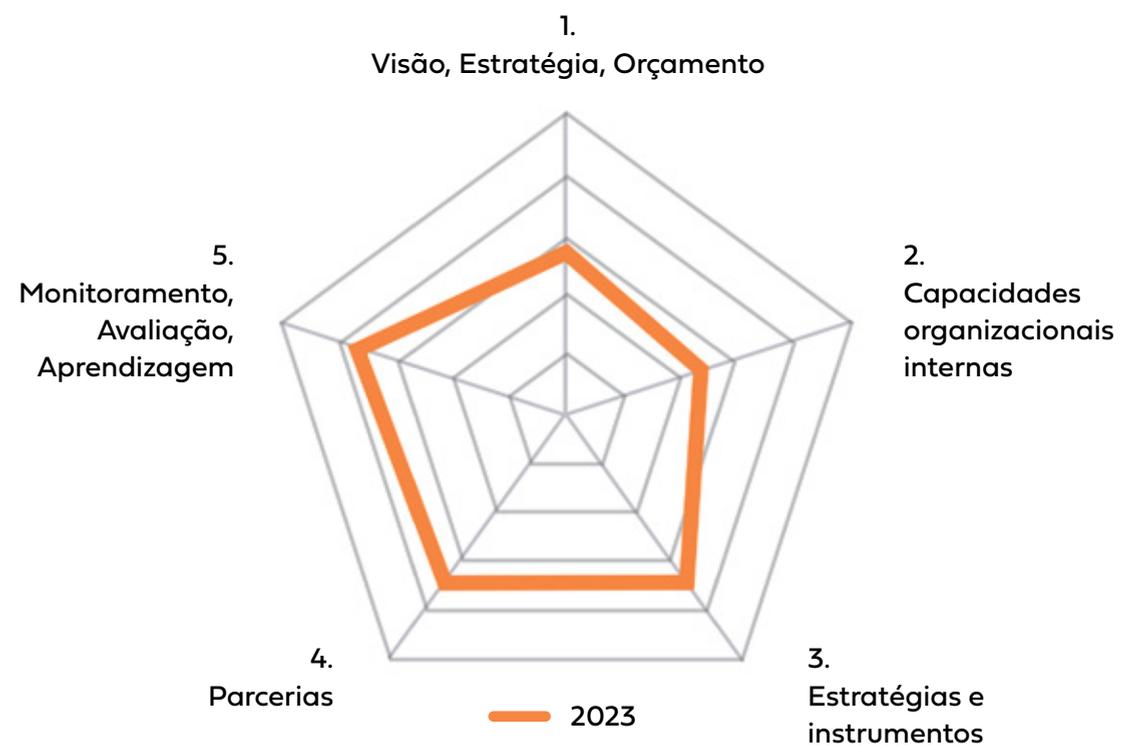
1. Que ações são necessárias para garantir que a sua organização contribua para a igualdade e a transformação de gênero?

2. O que você precisaria, em termos de treinamento ou *coaching*, sobre gênero?
3. Quais você acha que são as conquistas mais promissoras relacionadas ao gênero?
4. Quais organizações estão engajadas na transformação bem-sucedida das relações de gênero nas cadeias de valor?
5. Como minha organização pode usar a comunicação sobre seus sucessos para expandir as inovações transformadoras de gênero e alcançar escala?

Domínios	Situação Ideal
1. Visão, Estratégia, Orçamento	Minha organização promove ativamente o empoderamento das mulheres com base em análises e estratégias de gênero aprofundadas para alcançar, beneficiar e capacitar as mulheres. Um orçamento é reservado para essas estratégias.
2. Capacidades organizacionais internas	Minha organização tem as capacidades internas e a experiência para atender e monitorar as necessidades de mulheres e homens.
3. Estratégias e instrumentos	Minha organização sabe que homens e mulheres enfrentam diferentes desafios e restrições nas cadeias de valor e leva isso em conta em suas estratégias de programa e no design de suas inovações.
4. Parcerias	Minha organização investe em parcerias com organizações governamentais da sociedade civil e do setor privado para o desenvolvimento de inovações que contribuam para o empoderamento das mulheres, levando em conta as possibilidades de ampliar as inovações e garantir sua sustentabilidade.
5. Monitoramento, Avaliação, Aprendizagem	Minha organização implementa mecanismos para monitorar como o programa alcança, beneficia e empodera as mulheres.

## Diagrama dos resultados:

1. Que ações são necessárias para garantir que a sua organização contribua para a igualdade e a transformação de gênero?

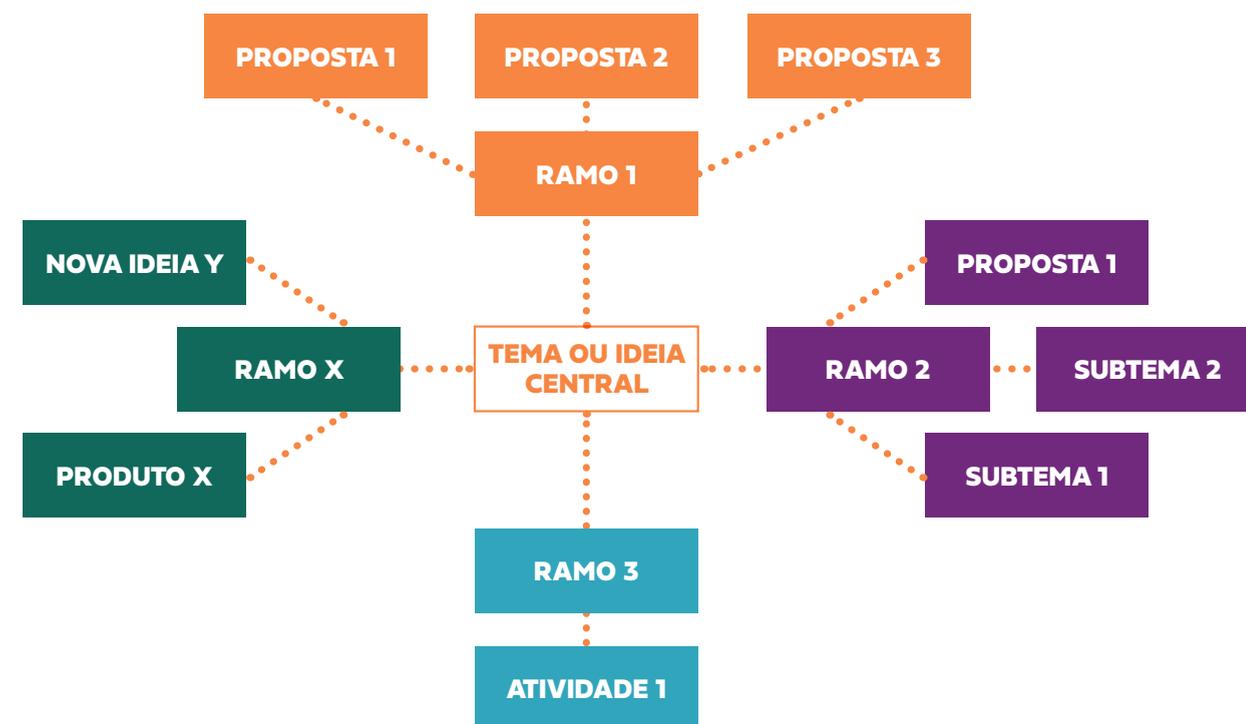


## Ferramenta 9:

### Mapa mental de gênero

#### O que é um mapa mental?

É uma representação criativa e visual para organizar informações. Parte de uma ideia central de onde saem ramos que representam tópicos relacionados.



#### Por que usar essa ferramenta?

Um mapa mental ajuda você a:

- Debater e explorar ideias, conceitos e problemas

- Obter um melhor entendimento das relações e conexões entre temas
- Facilitar a comunicação e recordar informações
- Tomar notas e planejar tarefas, organizar ideias e conceitos

### O que você ganha usando essa ferramenta?

O mapa mental de gênero nos ajuda a visualizar e entender nossos próprios preconceitos ao falar sobre homens e mulheres.

### Quem aplica essa ferramenta e para quem?

Fazer mapas mentais é um trabalho em grupo muito útil para iniciar um processo de conscientização sobre o tema de gênero.

### Passos para a criação de um mapa mental

#### ETAPA 1

Divida o grupo em duas partes e escreva ou coloque uma imagem ou figura que represente a ideia principal, tema ou foco no centro de uma folha.  
Por exemplo:  
Grupo 1 – mulher;  
Grupo 2 – homem.

#### ETAPA 2

A partir de uma chuva de ideias, conecte ramos ao tema central. Use imagens, símbolos ou palavras-chave.

#### ETAPA 3

Tópicos relacionados ou explicativos podem ser galhos dos ramos principais.



FOTO: GUNTERVITERI

Exemplos de mapas mentais

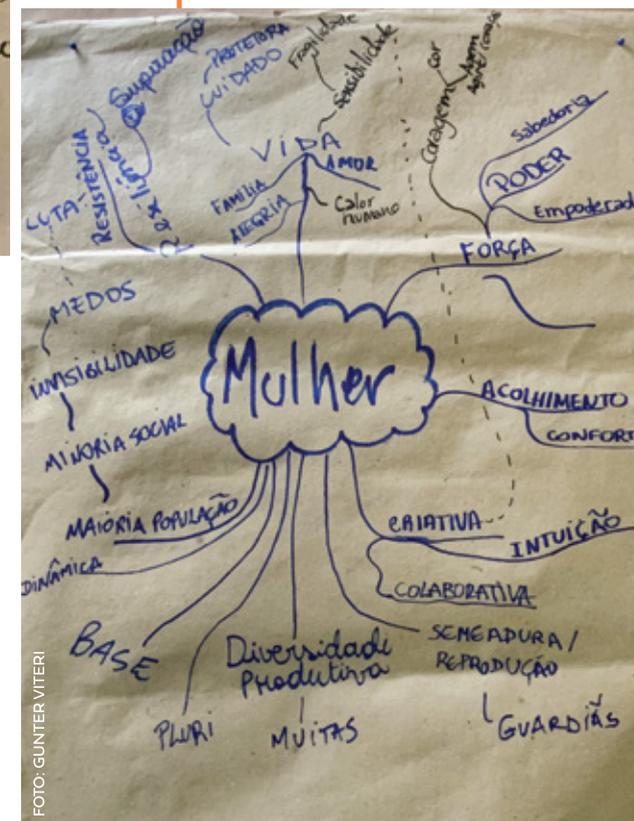


FOTO: GUNTERVITERI

## Ferramenta 10:

# Estratégias de negócios transformadoras de gênero nas empresas

## 10.1. A empresa como empregadora

### Por que usar essa ferramenta?

Se as empresas estiverem cientes das oportunidades de negócios que a equidade de gênero pode gerar, é possível que elas tenham mais interesse em investir na equidade de gênero e no empoderamento econômico das mulheres. As empresas se beneficiam de estratégias transformadoras de gênero no local de trabalho, uma vez que podem reduzir custos de pessoal e contratação, aumentar a produtividade e a qualidade do produto e possibilitar o recrutamento interno.

As mulheres se beneficiam do acesso a treinamentos para aumento de habilidades e distribuição justa de benefícios dentro da empresa. Elas se tornam mais motivadas no local de trabalho e ampliam suas oportunidades de acesso a cargos que pagam melhor. Isso resulta em satisfação e lealdade à empresa.

### O que você ganha ao usar essa ferramenta?

- Reflexão sobre porque as restrições de gênero relacionadas à força de trabalho podem afetar o desempenho dos negócios;
- Reflexão sobre as necessidades específicas das trabalhadoras;
- Reflexão sobre porque prestar atenção às necessidades e interesses das mulheres que trabalham na empresa pode valer a pena;
- Reflexão sobre possíveis ações transformadoras de gênero que podem criar uma situação ganha-ganha para a empresa e para as trabalhadoras.

### Quem aplica essa ferramenta e para quem?

Essa ferramenta pode ser utilizada numa conversa aberta com o departamento de gestão de recursos humanos da empresa. Recomenda-se a presença de trabalhadoras nessa conversa.

### Como funciona?

- Passo 1. Avaliar a situação atual da empresa em relação à equidade de gênero
- Passo 2. Refletir sobre as vantagens comerciais de promover a equidade de gênero
- Passo 3. Planejar possíveis ações



FOTO: GUNTER VITERI

## Passo 1

### Avaliando a situação

Refleta sobre a situação atual do negócio em relação à sua força de trabalho:

- Quantas pessoas contratadas são homens e mulheres e que tipo de trabalho eles e elas fazem?
- Existem diferenças nas condições de trabalho das mulheres e dos homens em relação a: trabalho permanente ou sazonal, contrato de trabalho, salários, horas de trabalho, segurança, licença maternidade/paternidade, creche, etc.?
- Quais são os principais problemas que você enfrenta com seus trabalhadores ou trabalhadoras em geral?
- Quais são os problemas específicos que você enfrenta com suas trabalhadoras?
- Quais são os problemas específicos que você enfrenta com seus trabalhadores?
- Como questões específicas, relacionadas a normas e papéis de gênero, afetam seu negócio?



## Passo 2

### Refletindo sobre as vantagens comerciais da equidade de gênero

Refleta sobre os argumentos na página 17 e perceba que vale a pena que as empresas prestem atenção às mulheres.

- Você se identifica com essas situações?
- Como a melhoria das condições de trabalho para as mulheres pode beneficiar o seu negócio?
- Como a melhoria das relações de trabalho entre mulheres e homens pode beneficiar o seu negócio?

## Passo 3

### Possíveis ações a serem tomadas

Refleta sobre as diferentes estratégias para a equidade de gênero:

- Que ações sua empresa pode implementar para resolver problemas relacionados às trabalhadoras?
- Que ações sua empresa pode implementar para melhorar as relações de trabalho entre mulheres e homens?
- De acordo com o infográfico da página 116 e 117, pense em:
  1. Oportunidades de trabalho para mulheres
  2. Boas condições de trabalho e segurança
  3. Pagamento igual para homens e mulheres
  4. Flexibilidade para mulheres
- O que você precisa para implementar essas ações?

## 10.2. A empresa como ator-chave da cadeia de valor

### Por que usar essa ferramenta?

Apesar de contribuir substancialmente para a produção agrícola, as agricultoras na África Subsaariana enfrentam inúmeras restrições que limitam sua produtividade e sua inclusão em projetos de apoio à agricultura familiar.

Nas áreas familiares, as mulheres fazem grande parte do trabalho, mas têm pouco acesso à renda gerada com as vendas e, muitas vezes, podem opinar pouco ou nada sobre como essa renda é utilizada.

As mulheres, frequentemente, são vistas como fornecedoras confiáveis, mais propensas a aplicar o que aprenderam nos treinamentos e à adoção de novas técnicas agrícolas. Portanto, é justo melhorar as oportunidades para as mulheres em projetos de produção terceirizada.

### O que você ganha usando a ferramenta?

Atender às necessidades e interesses das mulheres agricultoras pode levar ao empoderamento econômico delas, ao fortalecimento da sua voz e ao controle sobre recursos. Um maior envolvimento de mulheres nos sistemas de produção também é interessante para as empresas, melhorando, potencialmente, a produtividade, a qualidade do produto e a estabilidade da cadeia de abastecimento. Além disso, uma forte política de equidade de gênero pode fazer parte da estratégia de ESG (*environmental, social, governance*, no original, em inglês. Significa que questões ambientais, sociais e de governança são critérios de análise) da empresa, da marca e da publicidade de um produto.

### Quem aplica essa ferramenta e para quem?

Essa ferramenta pode ser utilizada em uma conversa aberta com a gerência e a equipe de campo da empresa. Recomenda-se a participação de trabalhadoras mulheres.

### Como funciona?

Passo 1. Avaliar a situação

Passo 2. Refletir sobre as vantagens comerciais da equidade de gênero

Passo 3. Propor possíveis ações

#### Passo 1

### Avaliar a situação

Refleta sobre a situação atual dos negócios relacionados aos seus fornecedores:

- As mulheres desempenham algum papel na produção da matéria-prima que você compra?
- Como é a divisão de papéis entre homens e mulheres nas famílias que abastecem a sua empresa?
- Qual é o papel das mulheres para assegurar a qualidade da colheita?
- Quantas/os de suas/seus fornecedoras/es são mulheres?
- Que diferença você observa no fornecimento de homens e mulheres?
- Se você tem um relacionamento comercial com organizações produtivas, elas são mistas, exclusivamente masculinas ou femininas?
- As mulheres estão envolvidas nas conversas entre a sua empresa e a organização produtiva?
- Homens e mulheres se beneficiam de treinamentos e/ou insumos que sua empresa fornece?
- Você percebe problemas ou oportunidades perdidas relacionadas à posição frágil das mulheres produtoras na cadeia de valor?

## Passo 2

### Refletir sobre as vantagens comerciais da equidade de gênero

Refleta sobre os argumentos na página 17:

- Você se identifica com esses argumentos e situações?
- Como o envolvimento de mulheres em sua cadeia de valor poderia beneficiar sua empresa?
- Como prestar atenção à equidade de gênero em sua cadeia de valor poderia melhorar a reputação de sua empresa?

## Passo 3

### Propor possíveis ações

Refleta sobre os argumentos na página 17:

- Que ações você pode implementar para envolver mais mulheres em sua cadeia de fornecimento?
- Os números referem-se aos PRINCÍPIOS a seguir:
  1. Eficiência nos negócios: 1, 3, 4, 7
  2. Diversificação de fornecimento: 2, 5, 6
  3. Gestão da reputação: 8, 9, 10
- Quais são as condições necessárias para implementar essas ações?

1. Ampliar e profissionalizar os produtos das mulheres

2. Envolver as mulheres como atores iguais nas cadeias de valor dominadas pelos homens

3. Garantir que as mulheres se beneficiem de treinamentos

4. Garantir que as mulheres tenham acesso a recursos produtivos

5. Melhorar o acesso ao mercado para as mulheres

6. Garantir que projetos de agricultura contratada ofereçam oportunidades iguais para mulheres e homens

7. Garantir que as mulheres se beneficiem da renda

8. Promover a partilha equitativa e a orçamentação conjunta na família

9. Promover a liderança das mulheres nas organizações produtivas

10. Compartilhar histórias de sucesso de práticas empresariais transformadoras de gênero e fazer a sua própria história de sucesso

Os dez princípios do sucesso

### Referências

- AGDEVCO, 2018 Modelos bem-sucedidos para capacitar as mulheres em esquemas de cultivo ([em inglês](#))

# EMPRESA COMO ATOR-CHAVE DE CADEIA DE VALOR

## EMPODERAMENTO ECONÔMICO DAS MULHERES & OPORTUNIDADES PARA OS NEGÓCIOS



### SUA EMPRESA TEM DIFICULDADES EM:

- ✓ GARANTIR UMA OFERTA CONFIÁVEL EM TERMOS DE VOLUMES, QUALIDADE E PONTUALIDADE?
- ✓ ATRAIR FORNECIMENTO SUFICIENTE E TER CONTRATOS DE LONGO PRAZO COM ORGANIZAÇÕES DA AGRICULTURA FAMILIAR, POVOS E COMUNIDADES TRADICIONAIS E DE POVOS INDÍGENAS?
- ✓ FORNECER TREINAMENTO E SUPORTE TÉCNICO A FORNECEDORAS/ES DE FORMA ECONÔMICA?

### BENEFÍCIOS POR ENGAJAR

#### MULHERES EM SUA CADEIA DE VALOR

##### EFICIÊNCIA EMPRESARIAL

Engajar mulheres em sua cadeia de valor:

- Aumenta sua produtividade, se as mulheres podem ter acesso igualitário a insumos e serviços de qualidade
- Melhora a qualidade de seu produto, se as mulheres estão capacitadas a aplicar novas tecnologias de produção

##### DIVERSIFICAÇÃO DE FORNECEDORES



##### GESTÃO DE REPUTAÇÃO

Prestar atenção à igualdade de gênero em sua cadeia de valor ajuda a:

- Manter uma boa reputação  
A adoção de padrões mais elevados de igualdade de gênero em sua cadeia ajuda as empresas a manter relações comerciais estáveis com fornecedoras e fornecedores
- Redução dos riscos de danos à reputação  
Estar ciente das condições reais na cadeia de valor e se envolver em diálogos construtivos para melhorar a igualdade de gênero

### SOLUÇÕES PARA SUA EMPRESA

##### EFICIÊNCIA EMPRESARIAL

- Permitir o acesso das mulheres a insumos, treinamento técnico e outros serviços de extensão
- Foque em mulheres negras, indígenas e de outros grupos minoritário
- Ofereça treinamento prático e mentoria sob medida para mulheres
- Promova a liderança feminina e melhore suas habilidades de liderança

##### DIVERSIFICAÇÃO DE FORNECIMENTO

- Contrate mulheres fornecedoras
- Trate de negócios com as famílias de agricultores incluindo homens e mulheres nas decisões
- Promova a liderança de mulheres e melhore suas habilidades de liderança
- Faça negócios com mulheres empreendedoras
- Certifique-se de que as mulheres estão representadas na gestão de sua empresa

##### GESTÃO DE REPUTAÇÃO

Mostre para clientes e consumidores:

- Que sua empresa está engajando muitas mulheres em suas cadeias de valor
- Que mulheres se beneficiam diretamente na produção, estando envolvidas em diversas etapas da cadeia de valor
- Que aumentou o bem-estar das mulheres, com boas condições de trabalho, igualdade salarial e participação nas tomadas de decisão

# IMPACTOS DA EQUIDADE DE GÊNERO NOS NEGÓCIOS

## FATOS & CASOS REAIS

### EFICIÊNCIA EMPRESARIAL

Café - HRNS, Uganda

#### Estratégia:

- Treinamento para mulheres em boas práticas agrícolas
- Usando agentes de mudança (líderes) e casais-modelo para a promoção da agricultura como um negócio familiar

#### Impactos nos negócios:

Produção de Café



Renda Familiar



### DIVERSIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

Chá - Finlays, Quênia

#### Estratégia:

- Organizando sessões de conscientização para produtoras e formação comercial para mulheres e homens de diferentes faixas etárias e gêneros para garantir que as opiniões das mulheres sejam ouvidas
- Redução dos critérios de entrada na associação para garantir que as mulheres possam se tornar sócias

#### Impactos nos negócios:

- As membras da associação ajudaram Finlays a estabelecer e expandir esquemas de cultivo subcontratado

“É muito perceptível que as mulheres nestes acordos fornecem chá verde de melhor qualidade do que os homens.”

Equipe de gestão Finlays



### GESTÃO DE REPUTAÇÃO

Legumes e Frutas - Nature's Pride, América Latina e África

#### Estratégia:

- Garantir boas condições de trabalho por meio de certificações sociais
- Criação e financiamento de projetos sociais em conjunto com empresas fornecedoras para apoiar a comunidade e proporcionar acesso a treinamentos e recursos financeiros

#### Impactos nos negócios:





## Estratégias, abordagens e exemplos de serviços responsivos ao gênero

### 1. Cinco estratégias

Ao iniciar uma intervenção de gênero em uma cadeia de valor, você primeiro deve decidir sobre a estratégia a seguir. Dependendo do tipo de organização, você seleciona a estratégia mais adequada para abordar as restrições baseadas em gênero na cadeia de valor. Este capítulo apresenta 5 estratégias de gênero aplicáveis a diferentes níveis da cadeia de valor: operadores, serviços de apoio, instituições reguladoras e entorno de negócios.

#### Uma perspectiva da cadeia de valor

Como abordado na Ferramenta 1, uma cadeia de valor refere-se a um conjunto de atividades produtivas interligadas. Essas atividades incluem desde o fornecimento de insumos até a produção, pesca ou coleta, processamento, embalagem, distribuição e a comercialização do produto acabado.

Ao mesmo tempo, representa os grupos de pessoas que realizam os negócios ou transações comerciais em torno de um determinado produto e mercado, incluindo os fornecedores de insumos, os produtores/produzoras e extrativistas, associações, cooperativas e agroindústrias de beneficiamento, além de comerciantes e pontos de venda ao consumidor. Vamos chamá-los de **operadores da cadeia**.

Os operadores de uma cadeia de valor têm interesses comuns em relação ao produto e ao acesso aos mercados, embora nem sempre seja óbvio. Esses interesses compartilhados podem ser traduzidos na colaboração e comunicação aberta às práticas responsáveis, ao longo da cadeia, com foco em garantir a qualidade do produto e aumentar sua competitividade no mercado. No entanto, é importante lembrar que esses interesses nem sempre estão alinhados com as necessidades e desejos das comunidades locais, especialmente em relação às questões de gênero e justiça social. Como tal, é fundamental que os operadores considerem a perspectiva de gênero em sua tomada de decisão e busquem trabalhar em colaboração com as comunidades locais e outros atores relevantes para garantir que

as práticas e políticas sejam inclusivas e justas para todos. Nas cadeias de valor, os operadores cooperam para construir uma visão estratégica comum, além do desenvolvimento de ações e projetos de melhoria que mobilizam os atores na direção desejada por todos.

Para realizar seus negócios de uma forma eficiente, sustentável e coordenada, os operadores precisam de **serviços de apoio** adequados, como **Informações básicas** sobre um setor e seus mercados, para que os empreendedores possam desenhar e monitorar suas estratégias comerciais. Em algumas áreas também é necessária uma **formação técnica profissional** ou uma **capacitação e assistência técnica** em temas específicos. A **promoção comercial em feiras** também é um serviço muito importante para apresentar inovações, trocar ideias sobre produtos e negócios, conhecer tendências de mercado e as necessidades dos compradores. A implementação de **novos modelos de negócios** requer acesso a **serviços de financiamento** adequados e oportunos para o desenvolvimento dos investimentos e o custeio de capital de giro para as operações do negócio.

Por último, os operadores e os serviços de apoio conduzem as suas atividades em um **entorno de negócios**, onde as **políticas públicas, regulações e normas socioambientais - junto com outros incentivos** - favorecem (ou não) a adoção de práticas responsáveis para realizar seus negócios de forma sustentável. As políticas públicas também devem **promover o diálogo, a colaboração e a ação coletiva** entre os vários atores da cadeia de valor, além de garantir que seu funcionamento seja inclusivo e justo.

Esse **sistema**, que opera de forma coordenada nos diferentes níveis, é o que chamamos de cadeia de valor (figura 1). Não se confunda porque os diagramas mostram um fluxo simplificado e linear mas, na realidade, são redes que seguem vários canais de comercialização desde a produção até o mercado.

A abordagem da cadeia de valor requer, esse pensamento sistêmico, **entender as necessidades específicas e as oportunidades dos operadores**, identificar os **principais serviços** que necessitam para **promover a competitividade e eficiência** de negócios sustentáveis e inclusivos na cadeia de valor e reconhecer se o ambiente regulatório, institucional e de infraestrutura é favorável ou não para o desenvolvimento de modelos de negócios inclusivos e sustentáveis.

## Temas relacionados



- As 5 estratégias**
1. Mitigando a resistência baseada na tradição
  2. Criando espaço para as mulheres
  3. Criando as bases para a mudança
  4. Padrões socioambientais, normas e políticas
  5. Equidade de gênero nas empresas e ESG

A divisão de tarefas por gênero na cadeia de valor tem como resultado que nem homens nem mulheres têm uma compreensão completa de toda a cadeia (ou mesmo de todos os aspectos de um nível da cadeia) e, muitas vezes, desconhecem como os papéis e responsabilidades de diferentes atores se cruzam e interagem entre os diferentes estágios. Por essa razão, a geração e análise desse tipo de informação pode melhorar a transparência da cadeia de valor, pois torna clara a identidade e os papéis dos diferentes atores, possibilitando a identificação de **onde e para quem** direcionar as melhorias necessárias.

As 5 estratégias estão marcadas com linhas de cores diferentes no mapa da cadeia de valor.

- **As duas primeiras estratégias (em laranja)**, abordam as restrições baseadas em gênero dos operadores de pequeno porte na cadeia de valor (com ênfase nas mulheres), de agricultores e agricultoras a cooperativas ou empresas processadoras.
- **A terceira estratégia (em verde)**, diz respeito às estratégias no nível da prestação de serviços.
- **A quarta estratégia (em roxa)**, refere-se às estratégias no nível da inclusão de padrões socioambientais no processo de produção, normas e políticas.
- **A quinta estratégia (em vermelha)**, refere-se à inclusão da dimensão da equidade de gênero nas estratégias de ESG nas empresas.

Vamos olhar para cada uma delas.

### 1.1. Mitigando a resistência baseada na tradição

Aqui o ponto de entrada para abordar o tema de gênero dentro das cadeias de valor é o que as mulheres já fazem e o que já produzem. Isso significa tomar os papéis tradicionais de gênero como pontos de partida. Essa estratégia é relevante em comunidades conservadoras, com papéis de gênero definidos de forma mais rígida e em contextos vulneráveis ou pós-conflito.



Tende a não abalar o estado atual, mas permite dar os primeiros passos para melhorar as condições e papéis das mulheres nas cadeias de valor. A estratégia tende a ser impulsionada por um ponto de entrada vinculado aos meios de subsistência: o objetivo é ajudar as mulheres a ganhar mais dinheiro.

Para organizações de desenvolvimento, é relativamente fácil alcançar as mulheres, começando com tarefas e atividades tradicionalmente realizadas por elas. É pouco provável que trabalhar com mulheres nessas áreas desencadeie resistência por parte dos homens da comunidade ou dos negócios locais, porque as mulheres estão “apenas continuando” em seus papéis tradicionais. As mulheres também acham fácil expandir seu trabalho nessas áreas pelo mesmo motivo.

Algumas intervenções, por exemplo, permitem que as mulheres ganhem mais com a produção agrícola e, ao mesmo tempo, aumentem sua visibilidade e valorizem seu trabalho tradicional. Outras tentam usar um produto ou cadeia “feminina” como ponto de entrada para uma mudança mais transformadora.

#### Como fazer

- Profissionalizar a cadeia de valor informal e “feminina” (ex: murumuru).
- Remover as barreiras para que as mulheres transformem as responsabilidades tradicionais em um negócio.
- Revalorizar o que as mulheres já fazem nas cadeias de valor:
  - **Ponto de entrada:** profissionalizar atividades nas quais as mulheres estão tradicionalmente envolvidas (“frutos fáceis”).

## 1.2. Criando espaço para as mulheres

O segundo conjunto de estratégias é sobre mulheres fazendo coisas novas – seja entrando em cadeias dominadas por homens ou se tornando empreendedoras.

Aqui descrevemos como as mulheres podem entrar nessas cadeias e se tornarem empresárias bem-sucedidas. Chamamos isso de criação de espaço.

Essa estratégia foca na abertura de papéis para as mulheres em uma cadeia de valor. Isso pode ser feito pela introdução de novas tecnologias, por meio de táticas de mercado ou pela promoção da visibilidade feminina em cadeias onde os homens desempenham papéis de destaque.

Essa estratégia enfrenta vários obstáculos interligados. Um deles é o acesso a tecnologias agrícolas que possibilitam novas práticas: arado, sementes melhoradas, fertilizantes, colheita, comercialização e assim por diante. O acesso a essas novas tecnologias não é neutro em termos de



FOTO: CAROLINA FREITAS/INSTITUTO JURUÁ

gênero. Como as mulheres tendem a não ser proprietárias de terras ou outros bens materiais, é difícil para elas obter crédito para comprar sementes e fertilizantes, por exemplo. Frequentemente, elas têm um nível de escolaridade limitado e não podem ingressar em grupos de produtores homens. Isso restringe seu acesso a tecnologias que economizam trabalho e dificulta a agregação de valor a seus produtos.

### ■ ■ Como fazer

- Aumentar a visibilidade e o poder de decisão das mulheres em cadeias de valor dominadas por homens. Por exemplo: como membras ativas em organizações produtivas.
- Estimular o empreendedorismo feminino (empresas novas ou reiniciadas).
  - **Ponto de entrada:** as mulheres geralmente têm papéis importantes, mas não reconhecidos, nas cadeias de valor “masculinas”

## 1.3. Criando as bases para a mudança

As mulheres fazem grande parte da produção, manejo e processamento das colheitas. No entanto, os homens são, muitas vezes, vistos como “os agricultores” e, por isso, recebem a maior parte da assistência técnica e extensão rural (ATER), mesmo em tarefas e cultivos que as mulheres executam. Isto é particularmente verdade para as culturas de rendimento, como o café, que são normalmente consideradas masculinas, embora as mulheres façam grande parte do trabalho na produção e manejo. Indo além, quando se trata da comercialização, as mulheres se tornam invisíveis, o que cria ineficiências no capital humano e na produtividade. Por exemplo: muitas vezes as informações sobre novas técnicas não chegam às mulheres que realizam o trabalho. Isso reduz os volumes de produção

e a qualidade do produto, prejudicando empresas processadoras, varejistas e quem produz.

Essas estratégias são impulsionadas pelo argumento da justiça social pois, além de serem ingredientes importantes para apoiar a mudança, são relevantes na maioria dos contextos. Mas devem ser adaptadas para cada situação. Elas se concentram no empoderamento das mulheres e nas mudanças sociais necessárias para que isso aconteça (ex: mudanças nas perspectivas dos homens e da comunidade quanto ao que as mulheres podem ou não fazer). As estratégias também são orientadas por um argumento de eficiência empresarial: atender mal as mulheres também prejudica os negócios.

O desenvolvimento de capacidades aumenta a produtividade e permite que as mulheres colham mais benefícios de seu trabalho. A capacitação para mulheres deve ir além das capacidades produtivas e técnicas. É importante olhar para o nível de alfabetização, capacidade de organização e habilida-



des de liderança, entre outras, que permitirão que as mulheres trabalhem com mais eficiência e prosperem nas cadeias de valor, tornando-as mais fortes para desafiar as desigualdades em outras áreas de suas vidas.

### ■ ■ Como fazer

- Capacitação (ATER, desenvolvimento de negócios, organizacional e de liderança para mulheres).
- Serviços financeiros que respondem às restrições de gênero das mulheres.
- Sensibilização de homens na comunidade e em organizações produtivas.
  - **Ponto de entrada:** construir as capacidades de homens e mulheres para permitir que as mulheres desempenhem um papel ativo nas cadeias de valor e se beneficiem disso.

### 1.4. Padrões socioambientais, normas e políticas

Aqui temos padrões e certificação como ponto de entrada para intervenções voltadas à equidade de gênero. Essa abordagem é única, porque as normas e certificações impactam a maior parte da cadeia de uma forma ou de outra, da produção ao consumo, além dos serviços de apoio, instituições reguladoras e entorno de negócios. Padrões socioambientais e outras formas de diferenciação de produtos oferecem vários pontos de entrada para abordar a equidade de gênero. Tais padrões são interessantes para organizações de apoio ao desenvolvimento quando há mercado para produtos diferenciados, quando os padrões sociais e ambientais já estão sendo cumpridos (como café produzido por mulheres), ou quando o trabalho das mulheres permanece não reconhecido em uma cadeia dominada pelos homens.

A sustentabilidade (social, ambiental e econômica, no nível da unidade produtiva, familiar, cooperativa e cadeia) é a chave para enfrentar a desigualdade de gênero nas cadeias certificadas. Os padrões de sustentabilidade para a agricultura incluem o comércio justo, produção orgânica, entre outros, e oferecem formas de medir esforços, controlar ou punir práticas insustentáveis e recompensar o cumprimento das boas práticas, por exemplo, por meio de preços *premium*.



FOTO: FERNANDA PRETO

### ■ ■ Como fazer

- Padrões socioambientais que valorizem a participação e o empoderamento das mulheres (“café produzido por mulheres”).
- Padrões socioambientais, normas e políticas que visem, explicitamente, contribuir para o empoderamento das mulheres e abordar restrições baseadas em gênero.
  - **Ponto de entrada:** a participação das mulheres “vende”.

### 1.5. Equidade de gênero nas empresas e ESG (questões ambientais, sociais e governança)

O foco aqui está nas empresas ao longo da cadeia de valor que integram a equidade de gênero em sua estratégia corporativa. As empresas são atores-chave nas cadeias de valor e, assim, podem desempenhar um papel fundamental na superação da desigualdade de gênero e, com isso, melhorar a posição das mulheres nas cadeias das quais fazem parte.



FOTO: FERNANDA PRETO

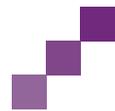
### ■ ■ Como fazer

As empresas podem integrar a equidade de gênero em suas estratégias corporativas por meio de:

- Gestão da cadeia de suprimentos como, por exemplo, comprando de agricultoras.
- Condições de trabalho decentes.
  - **Ponto de entrada:** o empoderamento econômico das mulheres pode ser uma relação ganha-ganha para mulheres e empresas.

## 2. Seis abordagens práticas para lidar com restrições baseadas em gênero

Aqui vamos explicar seis abordagens para lidar com restrições baseadas em gênero, vinculadas com as estratégias mencionadas no capítulo anterior.



### 2.1 Organizações produtivas apenas de mulheres

#### a. Quais são as restrições baseadas em gênero?

Em regiões mais conservadoras, em geral, não é social e culturalmente aceito incluir mulheres em organizações produtivas<sup>[1]</sup>.

#### b. Ações-chave para lidar com essas restrições:

- Fortalecer grupos apenas de mulheres e, se possível, grupos já existentes.

- Investir no desenvolvimento de lideranças femininas e na transparência da governança.
- Garantir a adesão e o apoio dos homens ao fortalecimento das organizações de mulheres.
- Renegociar papéis e relações de gênero ao nível familiar.

#### c. Como realizar essas ações?

##### 1. Fortalecer grupos apenas de mulheres e, se possível, grupos já existentes.

Em regiões mais conservadoras, as organizações apenas de mulheres são as mais adequadas para lidar com as restrições de gênero. Dentro desses grupos, as mulheres são capazes de expressar suas necessidades e opiniões e desenvolver habilidades de liderança e autoconfiança. O apoio a grupos e redes já existentes, às vezes informais, pode ser mais bem-sucedido do que iniciá-los do zero. Os grupos femininos são valiosos em intervenções que abordem cadeias de valor tradicionalmente dominadas por mulheres. Por exemplo: aves, laticínios, hortaliças, doces, etc.

##### 2. Investir no desenvolvimento de lideranças femininas e na transparência da governança.

Isso permite que as mulheres assumam novos papéis nas cadeias de valor como técnicas, intermediárias e líderes. A Oxfam Internacional<sup>[2]</sup> tem evidências, obtidas em pesquisas quantitativas e qualitativas realizadas na Etiópia, Mali e Tanzânia, sobre os benefícios econômicos e o empoderamento das mulheres em grupos de ação coletiva em diversos sistemas agrícolas tradicionais e mercados de produtos agrícolas. Grupos apenas de mulheres ou liderados por mulheres podem evitar a apropriação dos benefícios pelos homens, o que não é incomum em grupos mistos liderados por homens. Liderança responsiva ao gênero e transparência da governança do grupo são fundamentais para garantir a distribuição equitativa dos benefícios, seja em grupos mistos ou apenas de mulheres.

### 3. Garantir a adesão e o apoio dos homens ao fortalecimento das organizações de mulheres.

Garantir o apoio dos homens é sempre importante, mesmo ao fortalecer as organizações de mulheres. A Oxfam Internacional enfatiza que as relações entre grupos mistos dominados por homens e grupos informais dominados por mulheres podem contribuir para o aumento na participação das mulheres em grupos formais e mistos.

As quatro estratégias a seguir se mostraram muito eficazes na Etiópia:

1. Engajar homens e líderes masculinos na criação de um ambiente favorável para aumentar a participação no grupo de mulheres.
2. Abordar o tema das regras de associação das organizações dominadas por homens que discriminam, direta ou indiretamente, mulheres ou certas categorias de mulheres (ex: jovens, solteiras, casadas, etc).
3. Estabelecer grupos informais vinculados a grupos formais ou vincular entre si os grupos informais existentes para aumentar a participação das mulheres e, ao mesmo tempo, apoiar o desenvolvimento de suas capacidades
4. Renegociar papéis e relações de gênero ao nível familiar.

Os papéis de homens e mulheres e a maneira como as relações de gênero podem ser renegociadas nos níveis doméstico, do grupo e da comunidade, surge no estudo da Oxfam como uma estratégia importante para aumentar a participação das mulheres em grupos formais na Etiópia e como um fator de sucesso que contribui para resultados positivos no Mali.



## Exemplo

### SEWA, organização de mulheres autoempregadas na Índia

A SEWA (Self-Employed Women Association/ Associação de Mulheres Autoempregadas) foi fundada em 1972 pela líder de direitos civis Dra. Ela Bhatt. A SEWA visa integrar mulheres que atuam no mercado informal e retirá-las da exclusão social. A SEWA não é um programa, mas uma associação, um movimento. Seu objetivo é capacitar as mulheres que estão no mercado informal para que possam obter um emprego seguro e ter autoconfiança. As associadas são mulheres rurais e urbanas que se organizam em sindicatos para lutar pelos seus direitos e em centenas de cooperativas para melhorar a sua segurança econômica.

Os ingredientes da abordagem de autossuficiência da SEWA são: construção de soluções direcionadas para o nível local; investimento em capital humano; fortalecimento interno; investimento em parcerias frutíferas e luta pela autossuficiência financeira em todos os níveis. Algumas estratégias são:

- Organizar as mulheres em grupos, ajudando-as a identificar e atender às suas necessidades; acessar ativos de produção e desenvolver sua capacidade de possuir e gerenciar suas organizações (por exemplo, comitês, grupos ou cooperativas) e de serem autossuficientes.
- Vincular organizações de mulheres a prestadoras de serviços públicos ou privados. Quando os serviços públicos necessários não estão disponíveis localmente, a SEWA ajuda as mulheres a criar organizações que fornecerão esses serviços. Além disso, a organização facilita parcerias com governos locais, estaduais e nacionais e com atores privados, como institutos de pesquisa, universidades e empresas.
- Fazer pressão nos níveis local, estadual e nacional para promover políticas e normas que reconheçam as trabalhadoras, levem em consideração suas necessidades e preocupações e apoiem seus esforços para desenvolver iniciativas econômicas locais.

Fonte: FAO 2011<sup>[3]</sup>

## 2.2. Mulheres em organizações produtivas lideradas por homens

### a. Quais são as restrições baseadas em gênero?

A maioria das organizações produtivas é liderada por homens que, geralmente, são considerados os representantes da família. Na prática, isso implica que a esposa não é reconhecida pela organização e, portanto, não se beneficia diretamente dos serviços prestados. Essa é uma restrição baseada em gênero e pode ser também uma restrição para o desenvolvimento da organização produtiva como um empreendimento.

### b. Ações-chave para lidar com essas restrições

1. Criar consciência sobre as restrições de gênero para que as mulheres participem ativamente das organizações produtivas e identificar argumentos de negócios para lidar com essas restrições.
2. Desenvolver estratégias para lidar com as restrições de gênero.

### c. Como realizar essas ações?

#### 1. Criar consciência sobre as restrições de gênero para que as mulheres participem ativamente das organizações produtivas e identificar argumentos de negócios para lidar com essas restrições.

Organize um debate entre membros/as das organizações produtivas (homens e mulheres) para avaliar os fatores que levam as mulheres a se beneficiarem menos dessas organizações do que os homens. O objetivo é formular estratégias para lidar com esses fatores. Use a seguinte lista de verificação para pensar em restrições e soluções relativas ao acesso e posição das mulheres nas organizações produtivas:

- Quais são os critérios para fazer parte da organização?
- Quais são os benefícios?
- Quantos membros são homens? Quantas membras são mulheres?



- Quanto custam as taxas de inscrição (registro e manutenção)?
- Qual é o cronograma, a frequência e o local das reuniões?
- Você acredita que ser homem ou mulher ajuda alguém a se tornar uma liderança da organização produtiva?
- Qual é o número e o sexo das lideranças da organização?
- Quais são as qualificações necessárias para se tornar uma liderança da organização produtiva?
- Quais recursos (financeiros, de tempo, outros) são necessários para ser uma liderança da organização produtiva?
- Qual é o papel e a posição das mulheres na organização?
- Como são as relações de poder dentro da organização?

- Quais são as capacidades das lideranças femininas e dos grupos de mulheres para influenciar a tomada de decisões sobre os serviços e o desenvolvimento da cadeia de valor?
- Quais as possíveis barreiras à entrada e à continuidade das mulheres na organização?
- Quais as possíveis barreiras às posições de liderança das mulheres na organização?

## 2. Desenvolver estratégias para lidar com as restrições de gênero

As três restrições de gênero mais observadas para as mulheres participarem de uma organização produtiva são:

- As mulheres são, muitas vezes, boicotadas ao acessar serviços das organizações produtivas.
  - Incentivar a associação de esposas, filhas e de outros/as membros/as da família.
  - Conscientizar todas as pessoas que a produção é familiar e que as organizações produtivas devem trabalhar com as/os membras/os da família a partir de suas próprias perspectivas e necessidades.
  - Incentivar a mudança das regras de associação para incentivar que outras/os membras/os da família participem de reuniões, capacitações e tenham acesso aos benefícios.
  - Salientar os argumentos comerciais da integração das mulheres como associadas à organização produtiva.
- Se é permitido que as mulheres sejam associadas, elas, geralmente, têm sua participação limitada.
  - Garantir que as informações sobre novas associações sejam divulgadas utilizando canais de comunicação acessíveis a homens e mulheres.



- Se as mulheres participam como associadas, elas não acessam posições de liderança.
  - Incentivar que as taxas de associação se mantenham em um valor e uma forma de pagamento que homens e mulheres possam pagar.
  - Garantir que as reuniões sejam realizadas em horários e locais que facilitem a participação das mulheres.
- Se as mulheres participam como associadas, elas não acessam posições de liderança.
  - Oferecer treinamentos sobre governança de organizações, estabelecendo princípios de liderança e tomada de decisão com igualdade de gênero.
  - Investigar possíveis barreiras ao alcance de posições de liderança pelas mulheres nas organizações.

## ■ ■ ■ Exemplo

### Mulheres como membras e líderes de cooperativas no Paraguai

As cooperativas são importantes nos sistemas agrícolas no Paraguai. No entanto, as agricultoras estão sub-representadas tanto como cooperadas, quanto como líderes de cooperativas. O Programa de Desenvolvimento Cooperativo (CDP), financiado pela USAID, adotou uma estratégia que buscava reduzir essa lacuna de gênero no corpo associativo e na liderança das cooperativas agrícolas. O projeto apresentou estudos de caso ao conselho de administração de uma cooperativa mostrando que aumentar o número de cooperadas e de lideranças femininas seria benéfico para a organização.

Uma das conclusões de um estudo de caso mostrou que as produtoras de cana-de-açúcar podiam produzir tanto quanto, e em alguns casos mais, que seus colegas do sexo masculino. Esse dado foi um argumento eficaz para convencer outros líderes da cooperativa de que as mulheres podem ser tão competitivas e bem-sucedidas quanto os homens.

Outras descobertas foram: as agricultoras podem ter sucesso em papéis não tradicionais, como na gerência da produção, na operação de equipamentos, etc. Com essas informações, a equipe do CDP conseguiu desafiar os estereótipos dos membros do conselho (homens) sobre os papéis e o potencial das mulheres.

Por fim, a pesquisa revelou que há riscos em reforçar os estereótipos de gênero ao desenvolver um negócio. Por exemplo, as agricultoras são mais receptivas às informações do que os agricultores. Essa mensagem teve que ser cuidadosamente comunicada para não ser interpretada como ofensiva pelos homens.

Fonte: USAID, LEO, 2014<sup>[4]</sup>

## 2.3. Poder de decisão na família

### a. Quais são as restrições baseadas em gênero?

Em geral, as famílias em muitas partes do mundo não são unidades coesas, com necessidades, recursos, benefícios e objetivos compartilhados. Na realidade, mulheres e homens numa mesma casa, muitas vezes, buscam meios de subsistência separados. Enquanto as mulheres têm muito menos acesso a recursos produtivos e menos poder de ação e iniciativa para decidir sobre seu uso e os benefícios decorrentes e, além disso, estão sobrecarregadas com tarefas produtivas, reprodutivas e comunitárias; os homens carregam o fardo da responsabilidade como chefes da família.

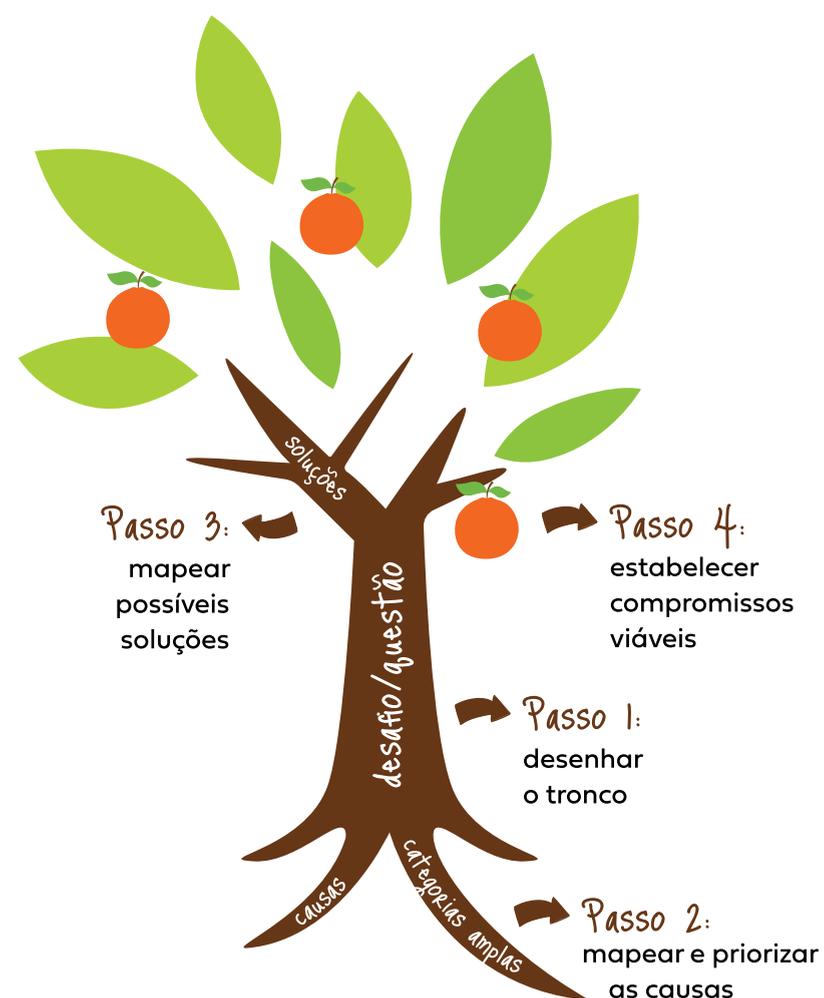
Muitos esforços para apoiar o empoderamento das mulheres se concentram no fortalecimento das oportunidades econômicas e das capacidades de tomada de decisão em grupos ou organizações. No entanto, essas mesmas mulheres, frequentemente, permanecem sem poder ao nível da família. Eles não têm voz para determinar as prioridades domésticas e os padrões de gastos, nem mesmo para atender às necessidades de cuidados com a própria saúde. Essa situação reduz a motivação e a contribuição dos/as membros/as da família para uma visão compartilhada do trabalho familiar como um “negócio” conjunto.

### b. Metodologias domésticas<sup>[5]</sup>

As metodologias domésticas (em inglês Household Methodologies, HHMs) são metodologias participativas que permitem que membros/as da família trabalhem em conjunto para melhorar as relações e a tomada de decisões e para determinar cargas de trabalho mais equitativas. Seu objetivo é fortalecer o bem-estar geral da família e de suas/seus membras/os. Existem muitas metodologias domésticas que variam em termos de tipo, custo e duração das atividades para lidar com a dinâmica intrafamiliar e abordar as restrições baseadas em gênero.

Todas as metodologias se concentram em: Pessoas, Empoderamento, Soluções autogeradas e Igualdade de oportunidades. O núcleo das metodologias domésticas é o desenvolvimento de uma visão de futuro familiar e o planejamento de ações para alcançá-la. Detalhes desse método es-

tão disponíveis na internet. Prestadoras de serviços, empresas e facilitadores/as podem apoiar a implementação das metodologias domésticas, incorporando-as em um ambiente favorável ao nível da comunidade. Um exemplo de uma metodologia doméstica é o GALS (Gender Action Learning Systems/ Sistemas de Aprendizagem de Ações de Gênero). Por meio de diferentes ferramentas e abordagens, todos/as os/as membros/as da família são incentivados/as a criar uma visão de futuro familiar, avaliar sua situação econômica e social atual, participar do planejamento conjunto dos meios de subsistência e compartilhar os benefícios gerados ao trabalhar para o alcance de objetivos comuns. (Veja a figura da Challenge Action Tree/Árvore de Desafio para a Ação)



Outro exemplo é a abordagem familiar desenvolvida em Uganda pela Fundação Hanns R. Neuman (HRNS)<sup>[6]</sup>. Esta abordagem levou ao aumento da produção e da produtividade da cadeia de valor do café a partir do trabalho conjunto, entre orçamento e utilização adequada da renda familiar, levando ao aumento da adoção de tecnologias melhores e do reinvestimento nos negócios. A abordagem permite que mulheres e jovens tenham acesso aos recursos de produção nas famílias e façam parte da tomada de decisões. Isso aumenta a autoestima e a autoconfiança das mulheres, porque elas se tornam empreendedoras e tomadoras de decisão em suas casas e na comunidade em geral e, conseqüentemente, têm mais poder. A abordagem foi utilizada por empresas de café e por organizações de desenvolvimento da cadeia.

### c. Ações principais nas Metodologias Domésticas

- Capacitação de uma instituição implementadora (ONG, prestadora de serviços, empresa).
- Aplicação da abordagem de negócios desde o início, oferecendo oportunidades para ampliar a escala e atingir mais famílias.
- Decisão entre uma abordagem individual ou em grupo, de acordo com os recursos financeiros e humanos do programa/organização.
- Aplicação da metodologia para o planejamento familiar, integrando a conscientização de gênero com o planejamento comercial, promovendo o conceito de "família como negócio".
- Preparação de "Agentes de Mudança Comunitários" e a garantia do apoio das lideranças comunitárias e dos homens em geral.



## ■ ■ ■ Exemplo

### Como a falta de oportunidades e de recursos frustrou as mulheres no trabalho com a cadeia do café em Uganda

As mulheres do meio rural de Uganda executam a maior parte do trabalho na cafeicultura: desde os tratos culturais dos cafezais até a colheita, secagem e separação dos grãos de café: elas são responsáveis por até 70% do trabalho total. Além disso, elas tendem a ser as únicas responsáveis por administrar a casa e cuidar da família. No entanto, é raro que as mulheres tenham o mesmo acesso a oportunidades e recursos que os homens. Na maioria das vezes, os homens possuem, gerenciam e controlam a terra, os ativos financeiros e a renda das famílias. Como resultado, é comum que as mulheres vendam café verde a preços baixos a intermediários locais para pagar pelas necessidades domésticas básicas. As mulheres, em geral, não podem participar de capacitações, resultando em uma menor produção e numa qualidade inferior do seu café.

#### A promoção da tomada de decisão compartilhada nas famílias

Juntamente com a Fundação Bill e Melinda Gates e o AgriBusiness Initiative Trust (Fundo da Iniciativa do Agronegócio), a Fundação Hanns R. Neumann (HRNS) promove, desde 2010, um projeto que visa aumentar a visibilidade das mulheres nas comunidades produtoras de café e promover a tomada de decisões compartilhadas nas famílias. Além de envolver ativamente as mulheres nas capacitações sobre produção e comercialização para melhorar suas habilidades técnicas, o projeto procura elevar a autoestima delas, incentivando uma mudança de mentalidade. Por meio dos chamados "seminários para casais", mulheres e homens são motivadas e motivados a refletir sobre sua carga de trabalho diária, situação de renda e de interação. Ao analisar as diferentes tarefas que cada um assume na família e no trabalho com o café e como isso afeta a produtividade e a renda, as pessoas participantes, naturalmente, concluem que é necessário mais equilíbrio. Após os seminários, os casais são identificados como "agentes de mudança" e recebem capacitação contínua do HRNS. Apresentações de teatro e diálogos com a comunidade ajudam a criar consciência e disseminar as principais mensagens.

Fonte: Hanns R. Neumann Stiftung (HRNS) no Kit de ferramentas para café (2014)<sup>[7]</sup>

## 2.4. Acesso a serviços financeiros rurais

### a. Quais são as restrições baseadas em gênero?

Empreendedoras são vistas de forma menos favorável por investidores. As mulheres que possuem pequenas empresas, muitas vezes, não têm garantias adequadas. Instituições financeiras exigem maiores garantias das empreendedoras: alguns bancos determinam que as mulheres tenham um co-signatário homem para abrir contas e, assim, as empreendedoras, geralmente, têm menos acesso aos serviços bancários básicos, como contas poupança. Elas também têm menos acesso a empréstimos e, portanto, preferem financiar seu negócio com suas próprias economias, empréstimos de familiares e amigos ou microcréditos no lugar do crédito de instituições financeiras. Para abordar essas restrições de gênero, as estratégias de intervenção terão de abordar o lado da cliente e do fornecedor.

### b. Ações-chave para lidar com essas restrições

#### Ações do lado da oferta:

1. Convencer os bancos sobre as vantagens da prestação de serviços específicos para as mulheres.
2. Auxiliar os bancos no desenvolvimento de produtos financeiros para empreendedoras.
3. Basear o desenvolvimento de produtos financeiros nas necessidades e interesses expressos pelas mulheres.
4. Desenvolver serviços baseados em tecnologias de informação e comunicação via celular.

#### Ações do lado da demanda:

1. Investir no aumento da autoconfiança e da educação empreendedora das mulheres.
2. Cooperar com organizações da sociedade civil, por exemplo, na tomada de decisão conjunta entre homens e mulheres na família.

### c. Como realizar essas ações?

#### Ações do lado da oferta:

1. Convencer os bancos sobre as vantagens da prestação de serviços específicos para as mulheres.

Os bancos demonstram pouca consciência em relação às "restrições culturalmente motivadas" enfrentadas pelas empreendedoras, como a restrição de mobilidade e maiores demandas por seu tempo, que limitam a capacidade delas de acessar financiamentos. Eles também estão pouco conscientes das vantagens de desenvolver produtos personalizados e abordagens inovadoras para atender o segmento de mercado das mulheres. Reconhecer as características distintas deste novo e potencial segmento permitirá que os bancos se reposicionem e se diferenciem de seus concorrentes ao adquirir e atender melhor uma base de clientes emergentes<sup>[8]</sup>.



2. Auxiliar os bancos no desenvolvimento de produtos financeiros para empreendedoras.

A Root Capitals propõe o desenvolvimento de financiamentos para fundos rotativos de crédito para custeio e investimentos na produção ou agroindustrialização<sup>[9]</sup>. Outros exemplos são: empréstimos sem a necessidade de garantias, arrendamento de ativos e serviços financeiros incorporados em contratos de compra e venda (ex: fomento agrícola). As clientes podem se vincular a instituições financeiras que atendam às pequenas e médias empresas, para serem auxiliadas na preparação de planos de negócios para a solicitação de empréstimos. O produto financeiro do banco Diamond, na Nigéria, é um exemplo de iniciativa com alto impacto nas mulheres. No Brasil, há o Pronaf e suas diversas modalidades, entre elas, o Pronaf Mulher.

3. Basear o desenvolvimento de produtos financeiros nas necessidades e interesses expressos pelas mulheres.

Dependendo das necessidades específicas, as soluções podem ser encontradas através de:

- Melhor divulgação dos produtos e existentes.
  - Redução das restrições por necessidade de garantias.
  - Identificação ou criação de mais infraestrutura bancária.
  - Desenvolvimento de produtos específicos para empreendedoras, baseando a concessão de empréstimos mais no histórico de crédito e na análise de fluxo de caixa e menos em garantias convencionais.
4. Desenvolver serviços baseados em tecnologias de informação e comunicação via celular.

Pense digital!<sup>[10]</sup> Os serviços financeiros móveis estão cada vez ganhando mais força na inclusão financeira, porque superam as barreiras físicas e sociais dos bancos tradicionais. Atualmente, mais mulheres têm acesso a telefones celulares do que a uma conta



bancária. Os serviços móveis podem ter custos mais baixos por transação ao combinar os serviços de forma competitiva; permitir o autoatendimento e o registro simples, rápido e que não exige a visita a um banco distante. Maior investimento das empresas em infraestrutura, redes e modelos de negócios de banco móvel se traduz em maior inclusão financeira para as mulheres.

#### **Ações do lado da demanda:**

1. Investir no aumento da autoconfiança e da educação empreendedora das mulheres.

Alguns dos efeitos indiretos da baixa integração histórica das mulheres à força de trabalho formal consistem em uma limitada rede profissional, poucas opções para buscar orientação e baixa autoconfiança. Esses fatores podem inibir ainda mais o acesso das mulheres ao financiamento. Uma educação empreendedora aprimora

rada, que se concentra em preparar as mulheres para atender às expectativas dos bancos em termos de estratégia financeira e de negócios pode contribuir para preencher a lacuna entre empreendedoras e instituições financeiras<sup>[11]</sup>.

2. Cooperar com organizações da sociedade civil.

Fatores sociais e culturais contribuem para a desigualdade de gênero e a exclusão social, econômica e, especificamente, financeira das mulheres. Para superar essas barreiras, os bancos poderiam cooperar com organizações da sociedade civil e grupos de mulheres para fornecer informações e defender o empoderamento econômico das mulheres em vários níveis. Além disso, eles poderiam desenvolver capacitações sobre equidade de gênero nas comunidades para homens e mulheres, meninos e meninas. E poderiam também capacitar agentes comunitários/as para se tornarem formadores/as na mobilização e capacitações de mulheres, incentivando-as a participar de grupos de poupança e crédito<sup>[12]</sup>.



## ■ ■ ■ Exemplo

### Banco Diamond e sua abordagem BETA para o sistema financeiro na Nigéria

O mercado de Balogun, em Lagos, na Nigéria, é um próspero centro comercial de tecidos, joias e diversas outras mercadorias que atrai negociantes de toda a África Ocidental. Empresas de diversos tamanhos estão lá, de vendedores/as ambulantes de alimentos a ricos/as comerciantes. Os bancos também, atraídos pelo zumbido do dinheiro em circulação, são os primeiros a reconhecer que apenas uma fração dos negócios realizados naquele local passa por suas contas. Mulheres e homens que comercializam nesse mercado estão familiarizadas/os com bancos como o Diamond, que possui quatro agências ali, mas não os veem como relevantes ou acessíveis. Mesmo as pessoas que possuem contas bancárias, geralmente, colocam a maior parte de seu dinheiro em ferramentas financeiras tradicionais, mas mais informais. Na África e em muitos lugares na Nigéria, a distância física de uma agência bancária é a barreira mais relevante e comum. No entanto, no mercado de Balogun e em muitas áreas urbanas da Nigéria, a distância é emocional, e não física.

O Banco Diamond e o Women's World Banking, apoiados pela Visa e pela EFINA, se propuseram a superar essa lacuna, criando um produto de poupança inovador, rompendo as barreiras às pessoas de baixa renda da Nigéria em relação aos serviços financeiros formais. Em março de 2013, a conta poupança BETA foi lançada em 21 das 240 agências do Banco Diamond. BETA significa "bom" no inglês coloquial local e pode ser aberta em menos de cinco minutos e sem necessidade de saldo mínimo, nem taxas. A conta é direcionada a mulheres e homens que atuam no mercado informal e que desejam poupar com frequência (diariamente ou semanalmente). Como esses clientes, principalmente as mulheres, valorizam a conveniência, o produto foi criado para atender as mulheres no local em que trabalham. Os agentes, conhecidos como "Amigos BETA", visitam os negócios das/os clientes para abrir contas e fazer transações, como depósitos e saques, usando um aplicativo de celular. 38.600 contas foram abertas durante o período-piloto de 6 meses, 40% delas pertencentes a mulheres, superando a meta de 16.000 contas. Porém, abrir uma conta significa pouco se as/os clientes não a usarem e permanecerem entre as fileiras dos não-usuários. Clientes BETA usam suas contas regularmente: 74% das/os clientes realizaram transações mais de uma vez por mês e pouparam US\$ 1,5 milhão nos primeiros 6 meses após o lançamento do piloto. À medida que o produto passa da fase piloto para uma oferta de produtos em

todo o banco, há oportunidades para refletir sobre seus sucessos, desafios e oportunidades para trazer mais mulheres ao setor bancário formal.

#### Conta BETA:

Sem saldo mínimo; sem formulários, documentos de identificação ou assinatura; sem taxa mensal ou de depósito; abertura de conta e transações comerciais; pacote inicial com cartão de débito; créditos rotativos; programa de recompensa com prêmios em dinheiro.

Fonte: Women's World Banking, 2011<sup>[13]</sup>

## 2.5. Acesso a serviços de desenvolvimento de negócios

### a. Quais são as restrições baseadas em gênero?

Para as empreendedoras, o acesso aos Serviços de Desenvolvimento de Negócios (como os serviços oferecidos pelo Sistema S) não é fácil. As restrições de gênero que impedem que as mulheres tenham acesso a esses serviços são muito semelhantes aos fatores que dificultam o acesso das agricultoras a ATER: as mulheres não são percebidas como "empreendedoras" e as restrições à mobilidade e de tempo das mulheres dificultam a participação em capacitações e consultorias de desenvolvimento de negócios. Com frequência, o conteúdo e as tecnologias desses serviços estão mais adaptados às necessidades dos homens e não levam em consideração as limitações de acesso à educação das mulheres. Existem também barreiras do lado das organizações prestadoras desses serviços: quantidade limitada; falta de capacidades e competências individuais para projetar e fornecer serviços responsivos ao gênero; carência de medidas específicas para lidar com a desigualdade de gênero em sua estrutura, cultura, políticas e procedimentos; entre outros. Esses fatores levam ao acesso desigual das mulheres e à dificuldade em se beneficiar desses serviços.

### b. Ações-chave para lidar com essas restrições

Estabelecer serviços de desenvolvimento de negócios responsivos ao gênero. Serviços de suporte integrados, como incubadoras de empresas, são

considerados os mais eficazes. Incubadoras são espaços que fornecem capacitação, assistência técnica, aconselhamento comercial, mentoria e vários outros serviços, incluindo instalações e financiamento.

### c. Como realizar essas ações?

A ONG italiana AIDOS e seus parceiros apoiaram o desenvolvimento de incubadoras de empresas em todo o mundo. Eles sistematizaram suas experiências em uma publicação<sup>[17]</sup>. Alguns destaques são:

- Desenvolver e prestar serviços direcionados às necessidades e interesses das mulheres e fornecê-los de maneira que sejam acessíveis a elas.
- Incentivar a participação das mulheres em setores mais produtivos e inovadores da economia.
- Desenvolver serviços que abordam o acesso a recursos, bem como poder, capacidade e iniciativa para a ação das mulheres.
- Lidar com restrições específicas baseadas em gênero, relacionadas ao tempo, mobilidade e cuidados com as crianças e abordar a sensibilização dos homens.
- Promover a interação social e atividades de rede entre empreendedoras individuais e a formação de associações de empreendedoras.
- Aumentar o número de conselheiras e instrutoras desses serviços.
- Focar-se em serviços de suporte integrados como incubadoras, pois elas apresentaram mais sucesso na promoção de microempresas de mulheres.
- É provável que os serviços direcionados apenas para mulheres sejam mais bem-sucedidos, especialmente nos setores típicos dos empreendimentos de mulheres.
- Combinar o acesso aos serviços financeiros com a prestação de serviços de desenvolvimento de negócios, especialmente para pequenos empreendimentos.

## ■ ■ ■ Exemplo

### O que são os Serviços de Desenvolvimento de Negócios?

Há 2 tipos de serviços de desenvolvimento de negócios<sup>[14]</sup>: Serviços de desenvolvimento de atividades operacionais e de estratégias. As atividades operacionais são as necessárias para as operações do dia-a-dia, como a gestão do fluxo de caixa, informática, comunicação, manutenção de registros fiscais, trabalhistas e de normas específicas do setor. Há também atividades operacionais relacionadas à distribuição e logística, como armazéns e veículos comuns e refrigerados (ex: para manter frutas ou peixes frescos durante a entrega), transporte e distribuição, desembarço aduaneiro etc.

As estratégias de desenvolvimento de negócios, por sua vez, lidam com a sustentabilidade e a inovação dos empreendimentos femininos, e podem ser de 3 tipos<sup>[15]</sup>:

1. Desenvolvimento de produtos e acesso a mercados: essa estratégia deve ser combinada com assistência técnica e transferência de tecnologia, atualização de equipamentos e de informações de mercado. Para as mulheres em particular, essas intervenções podem ajudar a incorporar seus negócios nas cadeias de valor e a abordar as restrições específicas que limitam o crescimento de seus negócios.
2. Treinamento e mentoria de empreendedores: facilitando a troca entre pares e o incentivo ao desenvolvimento de redes de empreendedores e empreendedoras. Para as empreendedoras, ter um mentor masculino pode ser benéfico para acessar estruturas dominadas por homens, como algumas cadeias de valor. A vantagem de se aproximar de um empreendedor mais experiente é que o mentor pode se tornar um modelo.
3. Suporte integrado ao empreendedorismo: algumas estratégias de desenvolvimento de negócios aplicam uma abordagem integrada, que vai do suporte ao planejamento estratégico; capacitações e aconselhamento comercial, criação de redes profissionais, exportação coletiva ou compra em grandes quantidades e, às vezes, acesso a financiamentos.

## **Coaching como estratégia essencial para a incubação de empresas na Tanzânia**

Na Tanzânia, o *coaching* se mostrou uma intervenção essencial, já que muitas empreendedoras têm baixos níveis de escolaridade e pouca ou nenhuma habilidade técnica e de gestão comercial. Essa situação foi destaque do estudo de mercado realizado no início de 2010 pelo projeto de criação da Incubadora de Empresas Virtuais da Tanzânia (TVBI). Depois de participar de capacitações em gestão de negócios e de desenvolvimento de habilidades técnicas, as mulheres se beneficiaram de um acompanhamento individualizado por assessores/as de gestão experientes e com boas redes. O papel da assessoria se concentrou em dois aspectos: (a) aconselhar as mulheres no desenvolvimento de seus planos de negócios, para que as empresas pudessem evoluir, se estabilizar ou crescer; (b) desenvolver as habilidades empreendedoras das mulheres. A tutoria foi realizada por pessoas percebidas como “modelos”, por causa de seu sucesso na solução de problemas comerciais. Esse processo permitiu compartilhar experiências e aprender como resolver problemas específicos para alcançar os objetivos estabelecidos na estratégia de negócios.

Fonte: Aidos, 2012<sup>[6]</sup>

meios de subsistência e o bem-estar no meio rural. Isso diferencia os serviços de ATER dos serviços de extensão associados ao modo antiquado de transferência de tecnologia.

O estudo da FAO de 2015<sup>[18]</sup> afirma que os serviços de ATER não são responsivos ao gênero, tendendo a atender apenas aos homens. Isso leva ao acesso desigual das mulheres e à incapacidade de se beneficiar da ATER. Essa exclusão exige uma revisão de como “os clientes” da ATER são definidos, para alcançar mais agricultoras. Também é importante que os serviços de ATER reconheçam que as agricultoras são diferentes entre si e uma variedade de estratégias pode ser necessária para alcançá-las e atender às suas distintas necessidades.

As barreiras relacionadas ao acesso limitado das mulheres à ATER incluem: a subestimação da contribuição das mulheres para a agricultura, que gera a suposição generalizada de que apenas homens são agricultores; a reduzida mobilidade e restrições de tempo das mulheres, o que dificulta a participação em capacitações e eventos de ATER; limitações no nível de escolaridade das mulheres; conteúdos e tecnologias de ATER, muitas vezes, mais adaptados às necessidades dos homens.

Existem também barreiras do lado das prestadoras de serviços de ATER: número limitado de técnicas de ATER do sexo feminino; falta de capacidades institucionais e de competências individuais para projetar e fornecer uma ATER responsiva ao gênero; organizações com estruturas, cultura, políticas e procedimentos que carecem de medidas claras para lidar com a desigualdade de gênero.

### **b. Ações-chave para lidar com essas restrições**

Trabalhe e desenvolva conjuntamente com a organização prestadora de serviços de ATER as principais linhas da abordagem e desenvolva a capacidade da equipe para implementar uma prestação de serviços responsiva ao gênero. As seguintes ações devem ser executadas pela prestadora de serviços de ATER e, se possível, com o suporte de um programa de desenvolvimento:

## **2.6. Acesso a ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural (conhecimento, insumos e tecnologia)**

### **a. Quais são as restrições baseadas em gênero?**

Os serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) podem ser definidos como as diversas atividades de provisão de serviços de informação e consultoria necessários e exigidos por agricultoras/es e outros atores nos sistemas agroalimentares e no desenvolvimento rural (FAO, 2015<sup>[18]</sup>). Os serviços de ATER incluem o desenvolvimento de habilidades e técnicas de produção, organizacionais, comerciais e de gestão que melhoram os

- Desenvolver política e estratégias claras, mostrando que as mulheres são consideradas clientes por si mesmas.
- Aumentar o número de técnicas de ATER do sexo feminino.
- Garantir que as mulheres estejam representadas na gestão, pesquisa e formulação de políticas de ATER.
- Prestar serviços voltados para as necessidades e interesses das mulheres e fornecê-los de forma que sejam acessíveis às mulheres.
- Aplicar uma abordagem orientada para a família.
- Apoiar a participação mais igualitária das mulheres nas organizações produtivas, como sócias e líderes.

### c. Monitorando resultados

- Desenvolver serviços para atender às necessidades e interesses de clientes do sexo feminino.
- Fornecer os serviços de forma que as mulheres possam participar (horário, local, tipo de capacitação).
- Aumentar o número de técnicas de ATER do sexo feminino e selecionar lideranças mulheres nas abordagens agricultor a agricultor.
- Captar tecnologias, práticas e habilidades adquiridas pelas mulheres com as capacitações.
- Aumentar o percentual da participação de mulheres nas capacitações.
- Incluir mulheres nas capacitações e atividades de extensão agrícola anteriormente exclusivas para homens.

## ■ ■ ■ Exemplo

### Exemplo de empoderamento de mulheres nos negócios de oleaginosas em Uganda

Os agricultores e, especialmente, as agricultoras, nos países em desenvolvimento, costumam ser pouco atendidos/as pela pesquisa, extensão, insumos e serviços de ATER. As mulheres têm ainda mais dificuldades para acessar esses serviços. Elas estão muito ocupadas, os horários das capacitações não combinam com as responsabilidades familiares, os maridos não gostam que elas saiam ou, simplesmente, elas não são convidadas. O intercâmbio entre agricultores/as nasceu da percepção de que podem aprender melhor com outros/as agricultores/as. Esta abordagem também oferece boas oportunidades para alcançar as agricultoras.

#### Mulheres como Capacitadoras-Chave de Agricultores/as (CCAs) (Key Farmer Trainers, KFTs) em Uganda

O girassol é uma cultura importante para a maioria das famílias rurais no distrito de Bukedea (leste de Uganda). As mulheres fornecem a maior parte do trabalho para a produção de girassol, mas os homens dominam a comercialização, mantendo a renda para si. A SNV (Cooperação Internacional Holandesa) apoiou a cooperativa PKWI a desenvolver um modelo eficaz de ATER comunitária para fornecer a seus membros diversos serviços de apoio. Esse formato incentivou mulheres e homens a definir em conjunto papéis específicos de gênero e a identificar oportunidades para decisões compartilhadas na produção de girassol. O serviço de ATER, facilitado por Capacitadoras-Chave de Agricultores/as (CCAs) selecionadas de cada um dos 100 grupos comunitários, capacitou as mulheres de várias maneiras:

- Como as mulheres eram maioria nos grupos, era mais fácil elas serem selecionadas como CCAs. Além disso, elas se sentiam mais confiantes em liderar grupos de 25 pessoas que conheciam bem e que viviam na mesma comunidade há muitos anos.
- Dada a influência das CCAs como criadoras de modelos e como a principal conexão entre a gestão da PKWI e seus membros, as CCAs ganharam autoconfiança e confiança nas comunidades.

- O modelo CCA facilitou a participação das mulheres em eventos de capacitação porque: a) os roteiros de capacitação foram traduzidos para o idioma local; b) eles foram gravados e reproduzidos como uma mensagem de áudio; c) os locais das capacitações foram realocados para mais perto dos lares das mulheres nas comunidades; d) os horários das capacitações foram adequados aos horários das mulheres; e) cada CCA criou uma área demonstrativa para aprendizagem e aplicação prática.

Fonte SNV, 2010<sup>[19]</sup>

### 3. Sete exemplos de modelos de negócios de serviços responsivos ao gênero

Ser uma empresa responsiva ao gênero ajuda você a projetar e fornecer produtos e serviços mais adequados às diferentes necessidades de clientes homens e mulheres. Evidências sugerem que a inclusão de gênero ajuda as empresas a aumentar a lucratividade e o desempenho organizacional, a melhorar a reputação, capacidade de atrair e reter talentos, além da cultura organizacional.

#### a. Quais são as restrições baseadas em gênero?

- Os modelos de negócios responsivos ao gênero levam em consideração as **necessidades e os interesses das mulheres**. Podemos dizer que os serviços de uma organização são responsivos ao gênero quando eles são **relevantes, disponíveis, acessíveis e têm um preço pagável/viável** para as mulheres.

#### RELEVANTES

O serviço contribui com a eficiência e o sucesso das mulheres na cadeia de valor (através da adaptação de formas de trabalho e produtos), contribuindo para reduzir ou superar as principais restrições baseadas em gênero e para o empoderamento econômico das mulheres?

#### ACESSÍVEIS

Como tornar o serviço acessível para as mulheres, considerando suas limitações de tempo e mobilidade e o controle sobre a interação social das mulheres?

#### DISPONÍVEIS

O serviço pode ser oferecido através de canais (comunicação e vendas) e meios que tanto homens quanto mulheres entendam e conheçam?

#### PAGÁVEIS/VIÁVEIS

As mulheres estão dispostas e aptas a pagar pelos serviços ou são necessárias outras medidas (ex: prestações, créditos, taxas de juros adaptadas)? Elas consideram que o serviço “valoriza seu dinheiro”?

### O Canvas do Modelo de Negócios Responsivo ao Gênero

O Canvas do Modelo de Negócios é uma ferramenta ideal para entender um negócio de forma mais direta e estruturada, permitindo que você tenha uma visão global do seu negócio facilitando a inovação para se adaptar às mudanças do mercado. Também ajuda você a entender quem são seus clientes e produtos e a garantir que todas as pessoas na sua organização tenham a mesma abordagem.

Sendo uma ferramenta qualitativa, deve ser complementada com modelos quantitativos, como a gestão de dados e números, bem como ferramentas financeiras, contábeis, de marketing e outras.

Uma vez estruturado, o modelo Canvas é capaz de moldar sua empresa, criando novas ideias para implementar e inovar com as mudanças que você deseja e precisa. (Para uma descrição completa [Ferramenta 6, pág. 78](#))

#### A Sequência:



#### Caso 1.

### O Modelo das Mulheres Agentes de Vendas (WSA) – Gana

#### O Modelo de Negócios para a prestação de serviços

<b>Prestadoras de serviço</b>	Mulheres Agentes de Vendas (WSAs)
<b>Clientes</b>	Agricultoras e agricultores produzindo soja
<b>Serviços</b>	Insumos, serviços de extensão e tecnologia (Serviço de Consultoria Rural), acúmulo de produtos para grandes compradores do setor privado (os chamados “serviços de agregação”).
<b>Modelo de receita</b>	Agricultoras/es pagam as WSAs pelos insumos e a assistência técnica está incluída.
<b>Mulheres empreendedoras</b>	Este modelo de negócios é adequado para mulheres que desejam estabelecer (ou expandir) um negócio.
<b>Apoio externo</b>	O modelo WSA foi desenvolvido pela ONG Internacional Mennonite Economic Development Associates (MEDA), <a href="https://www.meda.org/">https://www.meda.org/</a> . As WSAs receberam capacitação e apoio financeiro, incluindo doações, para o desenvolvimento de seus negócios como parte do projeto <i>Greater Rural Opportunities for Women (GROW)</i> , em Gana, um projeto focado em mulheres na cadeia da soja.

#### Origem e breve descrição do negócio:

As mulheres são responsáveis por grande parte das atividades agrícolas na cadeia de valor da soja em Gana. No entanto, as mulheres e demais agricultores ficam, muitas vezes, limitadas/os devido à falta de acesso a insumos e mercados de alto valor, porque homens dominam os mercados de fornecimento de insumos, bem como a etapa de agregação da cadeia

(os chamados “intermediários”). Esses intermediários tendiam a ignorar as mulheres como fornecedoras de produtos agrícolas (soja, neste caso) e como compradoras de insumos. Para as mulheres, era culturalmente difícil estabelecer relações comerciais com homens.

### Como o Modelo de Negócios é adaptado para atender às mulheres?

#### Cientes

Para superar as barreiras que as mulheres enfrentavam, a MEDA iniciou essa estratégia de Mulheres Agente de Vendas (WSA), através da qual mulheres da comunidade prestam serviços a outras mulheres. Na fase inicial, as WSAs focaram principalmente nas mulheres produtoras de soja como clientes. Após essa fase, as WSAs também começaram a atender outra clientela, incluindo agricultoras que plantavam outras culturas e, às vezes, até agricultores.

#### Proposta de valor

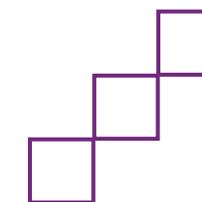
A MEDA introduziu o modelo WSA para que as mulheres assumam o papel de “intermediárias” para prestar serviços de mulher para mulher, preenchendo assim a lacuna entre as agricultoras e o mercado. O modelo WSA estabelece relações com atores do setor privado, como fornecedores de insumos (para trás) e como grandes compradores (para frente). Elas compram soja de mulheres agricultoras e vendem para varejistas, processadoras e outras empresas compradoras. Além disso, elas compartilham informações sobre produtos, qualidade e demandas do mercado. As WSAs também estabelecem relações entre as mulheres agricultoras e fornecedores/as de insumos e prestadoras de serviços, como operadores/as de tratores e de colheitadeiras.

#### Canais

Os serviços são prestados através da interação direta e pessoal entre as WSAs e as mulheres agricultoras. Um estudo da USAID sobre o papel da confiança na prestação de serviços às mulheres descobriu que as agricultoras tendem a preferir agentes do mesmo sexo quando se trata de prestação de serviços. WSAs moram na comunidade e, portanto, podem se comunicar e fazer entregas pessoalmente a suas clientes mulheres. Isso contribui muito para a acessibilidade à comercialização, fornecimento de insumos e outros serviços para mulheres agricultoras (e homens agricultores).

#### Relação com cliente

Todas as WSAs são agricultoras que já estavam organizadas em grupos de mulheres agricultoras antes do início do projeto. Cada grupo de agricultoras é composto por cerca de 1.000 mulheres. Fazer parte de um grupo de mulheres agricultoras contribuiu para que as WSAs pudessem construir sua clientela a partir do atendimento a agricultoras que já conheciam e com as quais existe um grau de confiança mútua, contribuindo para que as WSAs fossem mais acessíveis para as mulheres agricultoras. Além disso, a conexão entre WSAs e agricultoras oferece às WSAs a oportunidade de obter *feedback* direto delas sobre como melhorar ou expandir seus serviços com base nas necessidades das mulheres.



### Fluxos de receita

Como parte de seu serviço de vendas com agricultoras/es, uma WSA também fornece informações sobre produtos, qualidade e demanda do mercado, além de compartilhar comentários de empresas compradoras que ajudam as mulheres a melhorar a comercialização da soja. As WSAs também podem vender em feiras, treinar agricultoras em controle de qualidade e insumos e atuar como intermediárias. O modelo WSA pretende ser flexível, permitindo que qualquer mulher empreendedora adicione outros serviços aos já prestados.

### Principais recursos e parcerias

As WSAs recebem apoio da ONG MEDA para o desenvolvimento de seus negócios. Treinamento e apoio são essenciais para o modelo de negócios da WSA. Um Fundo de Tecnologia criou oportunidades para WSAs comprarem triciclos com recursos do projeto GROW.

## Como o modelo de negócios alcança, beneficia e empodera as mulheres?

### Alcançar

O projeto GROW atingiu um total de 23.000 mulheres agricultoras. O modelo WSA contribuiu significativamente para esse resultado. MEDA descobriu que o acesso a insumos agrícolas e serviços de extensão por mulheres aumentou de 14,1% e 26% em 2013 para 62,7% e 85,2% em 2018, respectivamente.

### Beneficiar

As agricultoras triplicaram sua produção de soja e duplicaram sua renda com as vendas de soja. Além disso, o estado nutricional de mulheres e crianças melhorou significativamente ao longo do projeto GROW. Também há evidências do aumento de renda das WSAs.

### Empoderamento

O modelo WSA está empoderando as mulheres. Há evidências de maior poder para agir e acesso a oportunidades, treinamentos e renda para as WSAs e acesso a insumos, conhecimento e mercados para as mulheres agricultoras. A avaliação do GROW mostra que as WSAs foram capazes de melhorar seu papel na cadeia de suprimentos, ganhar mais dinheiro por seus serviços, aumentar seu status na família e comunidade e alcançar um papel maior na tomada de decisões.

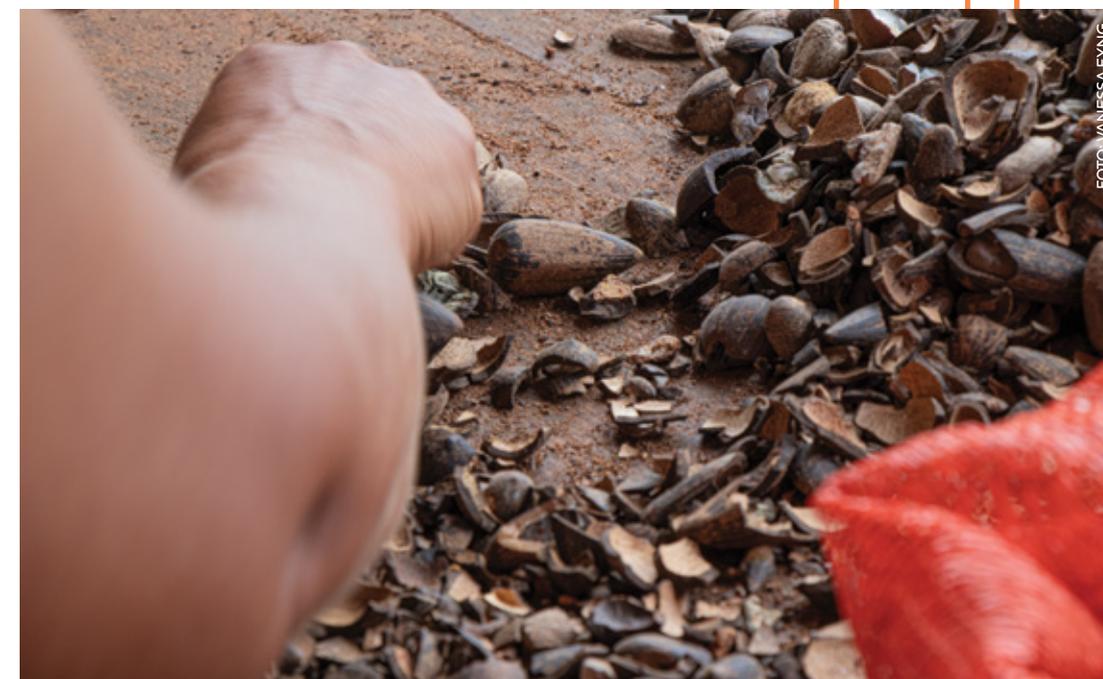


FOTO: VANESSA EYNG

## Caso 2.

### ■ DigiFarm, uma plataforma digital para agricultores/as – Quênia

#### O Modelo de Negócios para a prestação de serviços

<b>Prestadoras de serviço</b>	DigiFarm é uma empresa privada em cooperação com a Safaricom, empresa de telecomunicações líder no Quênia.
<b>Clientes</b>	Agricultores e agricultoras
<b>Serviços</b>	Uma plataforma digital que oferece uma grande variedade de serviços a agricultoras/es, como o fornecimento de insumos e serviços agrícolas, e-módulos em Boas Práticas Agrícolas (BPA) e financiamento fornecido por prestadores de serviços externos especializados. A DigiFarm possui “Agentes da Aldeia Digital (infocentro)” para auxiliar agricultoras/es no acesso a serviços digitais.
<b>Modelo de receita</b>	O acesso à plataforma é gratuito para agricultoras/es; prestadoras/es de serviços pagam para oferecer seus serviços na plataforma digital. O desenvolvimento da plataforma ainda é parcialmente subsidiado pelos parceiros de desenvolvimento.
<b>Mulheres empreendedoras</b>	Tornar-se Agente da Aldeia Digital é um modelo de negócios possível para as mulheres.
<b>Apoio externo</b>	O desenvolvimento da plataforma foi apoiado pelo Programa de Aceleração AgriFin da <i>Mercy Corps</i> .

#### Origem e breve descrição do negócio:

Quênia tem uma alta penetração de telefones celulares e o uso generalizado de “dinheiro móvel”. A Safaricom, empresa de telecomunicações líder no Quênia e principal parceira da M-Pesa, a operadora líder de *dinheiro móvel*, percebeu a oportunidade de construir uma plataforma para fornecer um pacote de serviços agrícolas. A DigiFarm, lançada em 2017, tem como

objetivo conectar agricultoras/es a uma ampla gama de provedoras/es de serviços, permitindo que eles/as obtenham, negociem, aprendam e cultivem facilmente suas unidades de produção familiar. Na plataforma, agricultores/as podem acessar crédito para insumos; comprar sementes e biofertilizantes de qualidade; contratar serviços de testagem, preparação do solo e seguro da colheita; obter assistência técnica agrícola ou veterinária e seguir módulos de ensino à distância online, sobre as melhores práticas agrícolas, educação financeira, relações de mercado e normas sanitárias. A plataforma DigiFarm é acessível a partir de um telefone básico.

Recentemente, a DigiFarm desenvolveu um modelo de prestação de serviços vinculado a um comprador final, o chamado “modelo de ponta a ponta”. Agricultoras/es que vendem sua colheita a um comprador podem acessar todo o pacote de serviços relevantes. Em 2021, 19.000 agricultores/as fizeram uso desse modelo. A DigiFarm pretende aumentar a escala até 500.000 pessoas.

#### Como o Modelo de Negócios é adaptado para atender às mulheres?

##### Clientes

Agricultores/as quenianos/as enfrentam desafios sistêmicos para acessar insumos e serviços. Como resultado, são muito limitados/as em seu potencial de crescimento. O caráter digital dos serviços DigiFarm é uma resposta perfeita à carência de tempo e às restrições de mobilidade das mulheres.

##### Proposta de valor

DigiFarm aplica uma abordagem centrada no ser humano, que se baseia na compreensão das necessidades e avaliação de agricultores e agricultoras. Dessa forma, consegue melhorar continuamente sua oferta em coordenação com prestadoras/es de serviços especializados. Isso resultou em uma cesta de serviços adaptada para atender as mulheres:

- Crédito para a agricultura: mulheres podem se cadastrar na DigiFarm sem a condição de possuir terra. Esse foi um

divisor de águas no acesso das mulheres a créditos para a agricultura.

- Crédito para arrendar terra: a maioria das mulheres não possui terra. Esse crédito específico permite que as mulheres arrendem terras e cultivem suas colheitas de forma independente.
- Crédito para um celular com grande capacidade de bateria: mulheres tendem a ter menos acesso a locais de carregamento.
- Contas de poupança móvel: mulheres podem se comprometer com DigiFarm a colocar 20% de seus rendimentos em uma conta poupança móvel própria. Isso permite que elas construam bens em seu nome e enfrentem emergências.
- Instalações para transporte de insumos e comercialização são organizadas pelas Agentes da Aldeia Digital no nível comunitário. O deslocamento é muito perigoso para mulheres que não possuem meios de transporte próprios e têm seu tempo e mobilidade limitados para viajar para obter insumos ou vender a colheita.

DigiFarm ajustou seus serviços financeiros às estratégias financeiras das mulheres. No início do trabalho, os dados mostraram que apenas 10% do crédito para insumos na DigiFarm estava sendo usado por clientes mulheres, enquanto a meta era de 50%. Uma análise de gênero revelou várias percepções em termos de atitude e comportamento, que foram usadas para projetar produtos financeiros mais apropriados para as mulheres: mulheres provavelmente não têm reservas financeiras para lidar com emergências de forma eficaz; poupar – em vez de pedir créditos – é a escolha mais segura para ajudá-las a gerenciar essa volatilidade. Para a Safaricom, essa percepção destacou a importância de oferecer, em sua plataforma, um produto de poupança em conjunto com o crédito.

## Canais

Agricultores/as, geralmente, ouvem falar da DigiFarm no rádio e na televisão, mas isso, por si só, não é suficiente para poder (ou ser convencido/a) a se registrar. Uma pesquisa feita pela *Mercy Corps* identificou que a baixa autoconfiança, menor alfabetização digital e maior aversão ao risco entre as mulheres reduzem o acesso e o uso ativo dos serviços DigiFarm para mulheres. Além disso, muitas vezes, era exigida a permissão dos cônjuges. A DigiFarm respondeu a essas restrições baseadas em gênero da seguinte forma:

- O uso de canais de nível comunitário que atingem as agricultoras para se registrarem e se envolverem com os serviços da DigiFarm, como Agentes da Aldeia Digital (DVs) sendo a “força de campo” da DigiFarm. Eles/as desempenham um papel crucial na informação e recrutamento de agricultoras/es para o registro e são eficazes no apoio às mulheres para descobrir e utilizar os diferentes serviços da plataforma e grupos de poupança.
- Uma plataforma fácil de usar: respondendo ao *feedback* de clientes mulheres, a plataforma está usando mais idiomas locais e mensagens de voz em vez de texto. A DigiFarm investiu em tornar sua plataforma mais leve, precisando de menos energia para funcionar.

## Fluxos de receita

Agricultoras/es não pagam taxa de registro para acessar a plataforma DigiFarm; pagam pelo uso dos serviços oferecidos na plataforma. DigiFarm é paga por meio de esquemas de compartilhamento de receita com os fornecedores de produtos e serviços. Os serviços de ponta a ponta oferecidos na plataforma são incorporados ao contrato, ou seja, os custos dos serviços e o reembolso do crédito são deduzidos dos rendimentos de agricultores/as quando vendem no modelo ponta a ponta. A receita da/o agricultor/a é enviada para seus telefones por meio do M-Pesa.

### Principais recursos e parcerias

O desenvolvimento da DigiFarm só foi possível com o apoio de diversas agências de desenvolvimento, como *AgriFin Accelerate Program* e *Mercy Corps*.

### Como o modelo de negócios alcança, beneficia e empodera as mulheres?

#### Alcançar

Digifarm oferece às agricultoras um melhor acesso a insumos produtivos, crédito, mercados e informações, especialmente se estiverem registradas nos serviços de ponta a ponta. As agricultoras utilizam tanto quanto os homens dos serviços da DigiFarm. Isso se deve ao direcionamento explícito de mulheres como usuárias da plataforma e ao apoio às mulheres pelas/os Agentes da Aldeia Digital.

#### Beneficiar

As agricultoras relatam um aumento nos rendimentos e na produtividade agrícola devido ao melhor acesso e uso de insumos certificados e de qualidade (principalmente sementes) fornecidos pela DigiFarm a crédito. Isso, aliado ao mercado garantido e a preços mais altos do que os oferecidos pelos intermediários, ajudou a aumentar sua renda em cerca de 30-50%. O treinamento em boas práticas agrícolas da DigiFarm simplificou as atividades produtivas, ajudando a usar insumos de forma eficaz e reduzindo o custo da mão de obra. Com o aumento da renda, as agricultoras podem contratar pessoas no campo e aumentar o tempo disponível para outras atividades.

### Empoderamento

As agricultoras podem se registrar na Digifarm em seu próprio nome com seu telefone, mesmo que não sejam proprietárias da terra que cultivam. Isso significa que o crédito para os insumos é entregue a elas e os ganhos de suas vendas também são transferidos diretamente para seus telefones, via "dinheiro móvel", permitindo que elas tenham o controle. Isso levou a um aumento da autoestima das mulheres.

### Caso 3.

### Financiamento da cadeia de valor através de grupos solidários – Ruanda

### O Modelo de Negócios para a prestação de serviços

<b>Prestadoras de serviço</b>	Instituições de microfinanciamento parceiras da ICCO
<b>Clientes</b>	Agricultores e agricultoras que produzem milho na cadeia de valor "formal".
<b>Serviços</b>	Crédito para os insumos necessários para a produção de milho. O crédito é baseado em poupanças de "grupos solidários" na organização de produtores.
<b>Modelo de receita</b>	O crédito é concedido com juros (pagos pelo cliente); compradores finais facilitam o acesso a insumos de alta qualidade e a assistência técnica.
<b>Mulheres empreendedoras</b>	n / D
<b>Apoio externo</b>	O desenvolvimento do modelo de crédito foi apoiado pela ONG holandesa ICCO Cooperation no contexto da Farmer to Market Alliance (FtMA).

## Origem e breve descrição do negócio:

A "Parceria do Agricultor ao Mercado" (do inglês *Farmer to Market Alliance* - FtMA) faz parte de um programa internacional implementado por várias agências internacionais de desenvolvimento, incluindo o Programa Mundial de Alimentos (PAM) e a Organização para Agricultura e Alimentação (FAO) e suas organizações parceiras, para estimular vínculos entre agricultores/as familiares, mercados e instituições financeiras. O foco em Ruanda é estimular essas relações nas cadeias de milho e feijão.

No contexto da FtMA foi desenvolvido um modelo de crédito baseado na poupança em grupo. Este sistema, desenvolvido por várias instituições financeiras junto com ONG holandesa ICCO, estimula as organizações de produtores/as a organizarem seus/suas membros/as em grupos solidários (5-15 pessoas). A cooperativa funciona como uma garantia de segundo nível para a instituição de microfinanças (IMF), que concede créditos sem garantia às/aos membras/os do grupo solidário, aprovando os pedidos de crédito e garantindo que membros/as do grupo sejam produtores/as sólidos/as.

## Como o Modelo de Negócios é adaptado para atender às mulheres?

### Clientes

Em Ruanda, as mulheres produtoras de milho são as que mais procuram produtos financeiros que não precisam de garantias, com uma baixa taxa de juros e com longos períodos de carência. As agricultoras acessam produtos financeiros, principalmente, por meio de canais informais, como grupos de poupança e de crédito. Elas valorizam a menor necessidade de requisitos, os prazos de processamento dos créditos e os relacionamentos confiáveis com outras pessoas no grupo de poupança e crédito. Porém, os valores são muito pequenos e não são adequados para comprar insumos agrícolas.

Os serviços das IMFs são inacessíveis para as mulheres, porque elas sofrem restrições de mobilidade que dificultam a visita aos escritórios das IMF. Além disso, os produtos financeiros são, muitas vezes, inadequados, pois exigem formas de garantias (fixas) que as mulheres não têm e os juros tendem a ser muito altos e inacessíveis para elas.

### Proposta de valor

No âmbito da FtMA, ICCO e várias IMFs desenvolveram um modelo financeiro que combina os benefícios dos sistemas informais, facilmente acessíveis (populares entre as mulheres), com o financiamento formal realizado através das cooperativas, necessário para o acesso a créditos maiores, úteis no contexto das cadeias formais para mercados de alto padrão. O modelo FtMA, baseado nos chamados grupos solidários, proporciona às mulheres um melhor acesso ao financiamento de uma IMF. O modelo é baseado no contrato entre a cooperativa de agricultores/as e um grande comprador em uma cadeia de valor formalizada. O modelo é responsivo ao gênero apenas se as mulheres forem incorporadas na cadeia de valor como membras dos grupos de produtores/as. Em Ruanda este é o caso, pois a maioria das pessoas participantes das cadeias de valor do milho são mulheres.

### Canais

Organizar grupos solidários dentro da estrutura formalizada de uma cooperativa é um bom canal para alcançar mais mulheres. A prática dos grupos solidários é culturalmente aceita e, portanto, mais acessível às mulheres agricultoras. As mulheres podem participar sem a aprovação do cônjuge e podem acessar serviços de relacionamento com mercados e serviços financeiros.

### Fluxos de receita

O crédito com juros é concedido pela IMF. O contrato com o comprador final serve como garantia para a IMF. A organização de produtores/as fornece uma garantia de segundo nível ao confirmar que os/as membros/as do grupo solidário são produtores/as sólidos/as e confiáveis.

## Como o modelo de negócios alcança, beneficia e empodera as mulheres?

### Alcançar

O produto financeiro FtMA traz créditos maiores de IMFs ao alcance das mulheres. De acordo com o sistema de monitoramento das IMFs, a proporção de mulheres que tomam créditos agrícolas individuais aumentou depois de estabelecer a relação com a IMF por meio dos grupos solidários.

### Beneficiar

O produto financeiro criou oportunidades para as agricultoras estabelecerem um vínculo formal com um comprador num mercado de alta qualidade (por exemplo, uma fábrica de alimentos para bebês). As mulheres, claramente, se beneficiaram do produto financeiro em combinação com insumos de alta qualidade, assistência técnica e mercado garantido. A renda extra foi usada para necessidades domésticas, incluindo investimentos agrícolas, saúde, alimentação, moradia e mensalidades escolares.

### Empoderamento

No nível familiar, aumentou o poder de decisão das mulheres sobre a utilização das receitas do milho. As mulheres expressaram que foram mais valorizadas e consultadas, de forma mais igualitária, em suas casas sobre o uso dos recursos. Elas foram capazes de explorar novas oportunidades econômicas e de se engajar em cargos de associação e liderança.

## Caso 4.

### Rede de agentes mulheres para serviços de carteira eletrônica – Jordânia

#### O Modelo de Negócios para a prestação de serviços

<b>Prestadoras de serviço</b>	Provedor de carteira eletrônica Dinarak (uma empresa privada).
<b>Clientes</b>	Mulheres excluídas financeiramente.
<b>Serviços</b>	Serviço de carteira eletrônica entregue por agentes mulheres.
<b>Modelo de receita</b>	Taxa de transação para uso da carteira eletrônica e agentes mulheres recebem uma comissão.
<b>Mulheres empreendedoras</b>	Ser agente de carteira eletrônica é um negócio interessante para uma mulher.
<b>Apoio externo</b>	Dinarak é apoiada pelo <i>Arabic Women Enterprise Fund</i> (AWEF).

#### Origem e breve descrição do negócio:

Em 2018, Dinarak, uma nova carteira eletrônica e provedora de serviços de pagamento digital na Jordânia, estava procurando maneiras de diversificar e aumentar sua base de clientes. Com apenas 33,6% das mulheres proprietárias de contas bancárias na Jordânia, mas com uma penetração de telefonia móvel de 150%, a Dinarak viu a base de clientes mulheres com potencial de crescimento extremamente alto e se aproximou do Fundo Árabe de Empresas de Mulheres (*Arabic Women Enterprise Fund - AWEF*) para ajudá-los a aumentar o uso de seu produto por mulheres. Com este apoio, estabeleceram a primeira rede de agentes femininas no Oriente Médio.

## Como o Modelo de Negócios é adaptado para atender às mulheres?

### Clientes

As clientes da Dinarak são mulheres antes excluídas financeiramente na Jordânia. Normas culturais e restrições de mobilidade limitam o acesso das mulheres aos serviços financeiros na Jordânia. Para que as mulheres possam aprender sobre serviços financeiros digitais, agentes são importantes. Agentes as ajudam a superar seu analfabetismo digital, ensinando-as a realizar transações básicas e ganhar confiança no serviço. No entanto, a maioria dos agentes da Dinarak são homens. As normas vigentes sobre as interações homem-mulher podem restringir a comunicação entre esses agentes e as clientes.

### Proposta de valor

A Dinarak superou esses desafios construindo uma rede inclusiva de agentes mulheres que garante que a localização, o horário de funcionamento e o ambiente geral se adaptem à rotina, movimento e preferência de interação social das mulheres. As agentes são pagas pela Dinarak por seus serviços de suporte e ganham uma comissão por cada nova cliente trazida.

A carteira eletrônica oferecida pela Dinarak dá às mulheres excluídas financeiramente acesso a um produto financeiro simples que lhes permite controlar seus ganhos e economias e melhorar sua capacidade de tomar decisões independentes sobre gastos, além de economizar dinheiro por meio de custos de transação mais baixos no pagamento de contas.

### Relacionamento com clientes

A rede Dinarak de agentes mulheres é crucial para manter o relacionamento com as clientes. Durante os 12 meses de criação da Rede de Agentes, Dinarak e AWEF recrutaram 30 mulheres donas de pequenas empresas para atuarem como agentes. Essas agentes mulheres foram cuidadosamente selecionadas com base em alguns critérios, incluindo sua posição social e confiança pela comunidade, capacidade de alcançar e influenciar clientes em potencial e a força de seus negócios, permitindo que gerenciem um certo nível de fluxo de caixa. Uma equipe da Dinarak foi designada para treinar e dar suporte às agentes. No início, forneceram a essas agentes um programa de treinamento de 3 dias. No entanto, ficou evidente que as agentes mulheres precisavam de mais tempo e mais orientação sobre questões técnicas e habilidades sociais, como vendas, gerenciamento de clientes ou habilidades de marketing.

### Canais

A baixa compreensão e confiança do/a consumidor/a no dinheiro móvel impactou o número de clientes ativos/as que as agentes podiam adquirir, bem como suas comissões e desempenho geral. Para aumentar a conscientização das mulheres sobre o dinheiro móvel, a Dinarak realizou diversos eventos com associações de mulheres rurais e lançou campanhas publicitárias via rádio, panfletos e internet. Além disso, a Dinarak investiu em materiais de vendas e educativos (folhetos, vídeos, folders) que as agentes poderiam utilizar para repassar seus conhecimentos às/aos suas/seus clientes.

### Principais recursos e parcerias

A cooperação com AWEF foi crucial, que prestou assistência técnica à Dinarak na identificação e formação das agentes de vendas e apoiou-as financeiramente no arranque da Rede de Agentes.

## Como o modelo de negócios alcança, beneficia e empodera as mulheres?

### Alcançar

Durante os primeiros 10 meses de operação do modelo das agentes mulheres, a Dinarak conseguiu cadastrar 6.000 novas clientes. As estratégias de marketing e distribuição sensíveis ao gênero projetadas depois levaram ao registro de mais 15.779 usuárias da carteira eletrônica ao longo de 2 anos.

### Beneficiar

As atividades financeiras tornaram-se mais convenientes para clientes mulheres por causa da carteira eletrônica. Uma cliente disse que, antes da carteira eletrônica, ela levaria metade do dia para pagar suas contas devido às longas filas exclusivas para mulheres nos pontos de pagamento. A AWEF estimou que, em média, as mulheres que pagaram suas contas por meio da carteira eletrônica Dinarak economizaram 19 horas (nos últimos 3 meses). Além disso, as carteiras eletrônicas permitem que as mulheres poupem em um local seguro, em vez de guardar dinheiro em casa. O modelo de agentes proporcionou às empreendedoras uma nova oportunidade de negócios e renda adicional.

### Empoderamento

A carteira eletrônica deu às mulheres mais controle sobre suas finanças. 6 em cada 10 mulheres entrevistadas afirmaram que antes da carteira eletrônica elas não tinham dinheiro próprio que pudessem decidir por si sobre como usar. O maior controle sobre suas finanças confere às mulheres mais poder de decisão e, possivelmente, aumenta seu status social na comunidade. Além disso, aumenta a participação feminina em funções não tradicionais, como agentes de dinheiro móvel, ajuda a empoderar as empreendedoras e a enfrentar normas sociais restritivas.

## Caso 5.

## Digitalização de grupos de Poupança e Crédito – Senegal

### O Modelo de Negócios para a prestação de serviços

<b>Prestadoras de serviço</b>	A instituição de microfinanças <i>Caurie-MF</i> .
<b>Clientes</b>	Os clientes da <i>Caurie</i> são 96% do sexo feminino. A <i>Caurie-MF</i> atende mais de 100.000 mulheres, incluindo 55% em áreas rurais.
<b>Serviços</b>	A <i>Caurie</i> oferece diferentes produtos de crédito para mulheres, tanto coletivos quanto individuais. Esta descrição de caso se concentra no <i>Caurie Mobile</i> , um aplicativo móvel que oferece serviços de crédito e poupança em grupo.
<b>Modelo de receita</b>	Os serviços financeiros são pagos pelos/as clientes através de juros.
<b>Mulheres empreendedoras</b>	n / D
<b>Apoio externo</b>	<i>Caurie-MF</i> recebeu apoio do programa STARS (Fortalecimento de Pequenos/as Produtores/as Rurais Africanos/as) para digitalizar os créditos dos grupos e tornar o processo mais eficiente. A <i>Caurie Microfinance</i> desenvolveu um aplicativo móvel chamado <i>Caurie Mobile</i> . O STARS foi implementado anteriormente pela <i>ICCO Cooperation</i> , agora <i>CORDAID</i> , e financiado pela <i>Mastercard Foundation</i> .

### Origem e breve descrição do negócio:

Para superar as barreiras que as mulheres rurais enfrentam no acesso ao crédito, os programas de desenvolvimento rural e as IMFs têm promovido grupos solidários de mulheres que funcionam como garantidores de cré-

dito para elas. A *Caurie-MF*, uma instituição de microfinanças (IMF) criada em 2005, tem uma vasta experiência de trabalho com grupos solidários de mulheres na área rural do Senegal.

Uma das principais restrições deste modelo de negócio é o processo demorado tanto para as mulheres como para as IMFs. Todos os meses, a *Caurie* envia agentes de crédito às comunidades rurais para receber pagamentos dos créditos e juros, desembolsar novos créditos e recolher poupanças. Um ciclo de crédito para um grupo requer, em média, 7 reuniões. Isso força as mulheres a investir sete dias inteiros de seu tempo, o que, muitas vezes, as leva a deixar o grupo. Esta abordagem também é cara e complexa para as IMFs porque requer o registro manual de todos os movimentos financeiros na comunidade e depois a entrada da informação num sistema no escritório central.

Com o apoio do STARS, a *Caurie* desenvolveu um aplicativo móvel para digitalizar os créditos dos grupos, vinculando-se ao aplicativo de dinheiro móvel da *Orange Money*. Tanto os telefones celulares quanto o uso da *Orange Money* são muito difundidos nas áreas rurais, também entre as mulheres. Isso resultou em serviços de crédito mais acessíveis e eficientes.

### Como o Modelo de Negócios é adaptado para atender às mulheres?

#### Proposta de valor

A *Caurie Microfinanças* oferece o aplicativo *Caurie Mobile*, um serviço digital de crédito e poupança em grupo adaptado às necessidades e capacidades das mulheres. O *Caurie Mobile* permite que as/os clientes façam transações remotas de depósito, saque, desembolso e reembolso de créditos e poupança. O serviço digital transfere fundos entre a conta da carteira digital no celular das mulheres e o sistema bancário da *Caurie MFI*, superando a necessidade das mulheres e de empregados/as da MFI viajarem e participarem de reuniões.

*Caurie* apoia as mulheres no seu crescimento econômico adaptando o serviço de crédito às suas necessidades. Ter um

bom histórico de poupança e de crédito promove o acesso de muitas mulheres a créditos individuais e ao crédito agrícola para sementes de alta qualidade e biofertilizantes necessários para seus cultivos comerciais.

#### Canais

As mulheres podem acessar suas contas de poupança e créditos em seus telefones. *Caurie* continua com visitas mensais às comunidades para: fornecimento de informações, acompanhamento do crédito coletivo, abertura de contas individuais e oferta de formação e assistência financeira e agrícola. Essas reuniões agora levam menos tempo, reduzindo a carga para as mulheres envolvidas. Além disso, o grupo promove a coesão social entre as mulheres.

#### Fluxos de receita

Clientes da *Caurie* pagam pelos serviços financeiros através do custo do crédito (juros). *Caurie-MF* é uma sólida instituição microfinanceira.

### Como o modelo de negócios alcança, beneficia e empodera as mulheres?

#### Alcançar

A inovação da digitalização dos créditos e poupanças em grupo permite que as mulheres acessem e gerenciem remotamente suas próprias contas

de poupança, superando desafios relacionados à mobilidade restrita e reduzindo o tempo e o dinheiro gastos em viagens.

## Beneficiar

Mulheres que eram excluídas do sistema financeiro agora têm o banco no seu bolso e têm mais transparência no crédito e na poupança, além de estarem menos expostas ao risco de roubo. Quando vendem tomates no mercado, elas podem depositar diretamente o dinheiro em sua conta *Caurie*. O aplicativo móvel também facilita às mulheres o pagamento dos seus créditos em dia e a gerar a poupança oportunamente. Antes, elas só podiam reembolsar créditos e depositar economias uma vez por mês, quando um agente de *Caurie* aparecia. Agora, assim que tiverem dinheiro, elas podem depositá-lo na conta *Caurie*. Os pagamentos do crédito móvel evitam as penalidades em caso de ausência durante as reuniões de pagamento.

As economias ajudam as mulheres a aumentar sua resiliência e seu acesso ao crédito. Durante a pandemia do COVID-19, as soluções digitais foram críticas, pois a mobilidade é uma grande restrição.

## Empoderamento

O aplicativo *Caurie Mobile* promove o empoderamento das mulheres aumentando a liberdade sobre seus pagamentos de crédito, saques de poupança e depósitos. Isso melhora sua autonomia financeira. O treinamento sobre alfabetização financeira para mulheres, desenvolvido pelo STARS, também permitiu que as mulheres tomassem melhores decisões financeiras e aumentassem sua confiança para se envolver na tomada de decisões financeiras no nível familiar e da Organização de Produtores

Ter um bom histórico de poupança e crédito promoveu o acesso de muitas mulheres a créditos agrícolas individuais, superando as barreiras estruturais à inclusão financeira das mulheres. No final do programa STARS, mais mulheres receberam créditos agrícolas individuais do que créditos em grupo. Créditos individuais para mulheres aumentaram tanto em número quanto em tamanho.

## Caso 6.

### Um modelo de franquia para a agricultura: Mosca soldado-negro (*Hermetia illucens*) – Quênia

## O Modelo de Negócios para a prestação de serviços

<b>Prestadoras de serviço</b>	<i>Fair &amp; Sustainable Insect Farms</i> (F&S IF) <i>F&amp;S Insect Farms</i> é uma <i>startup</i> de franquia.
<b>Clientes</b>	Empreendedores/as de pequena escala com a mosca soldado-negro (BSF), na maioria mulheres (75%), vendendo larvas de BSF para agricultores/as que criam porcos e galinhas.
<b>Serviços</b>	Desenvolvimento de negócios, serviços financeiros e de relação com mercados. Os serviços são realizados por prestadores/as de serviços locais contratados pela F&S IF.
<b>Modelo de receita</b>	Desenvolvimento de negócios e serviços financeiros são fornecidos de acordo com um modelo de franquia.
<b>Mulheres empreendedoras</b>	Administrar uma unidade de produção BFS é um possível negócio lucrativo para mulheres empreendedoras.
<b>Apoio externo</b>	F&S IF coopera com agências de desenvolvimento para disponibilizar o crédito inicial para empreendedores/as de pequena escala com BSF.

## Origem e breve descrição do negócio:

Em janeiro de 2021, *Fair and Sustainable Insect Farms* (F&S IF) estabeleceu sua primeira unidade de produção da mosca soldado-negro (BSF). O lugar é administrado por uma jovem empresária em Eldoret, no Quênia. Devido à crescente demanda por produtos de origem animal e, portanto, ração animal, insetos como fonte de proteína para ração animal estão se

tornando cada vez mais populares. As moscas soldado-negro (BSF) são altamente produtivas, fáceis de manejar e podem ser criadas em massa em um ambiente pequeno e com baixo custo de produção. Suas larvas podem ser usadas como ração para frangos, porcos e peixes. Além disso, as larvas de BSF podem converter resíduos orgânicos em composto nutricional de alta qualidade, o que tem um valor econômico adicional. Sua produção deixa uma pequena pegada ecológica, o que torna as larvas de BSF uma alternativa perfeita se comparada às fontes insustentáveis de proteína. A F&S IF opera como uma franqueadora, com várias unidades de produção da mosca BSF no Quênia, trabalhando sob a marca F&S IF.

### Como o Modelo de Negócios é adaptado para atender às mulheres?

#### Segmento de clientes

Jovens no Quênia têm dificuldade em encontrar um bom emprego; especialmente as jovens empreendedoras que têm suas oportunidades restritas devido ao acesso limitado a recursos, redes, finanças e conhecimento. Os empregos administrativos são difíceis de alcançar, por isso muitos/as jovens formados/as têm que trabalhar na informalidade, em pequenos comércios ou num trabalho assalariado mal pago. As unidades de produção de insetos de F&S oferecem uma oportunidade para jovens mulheres (e homens) estabelecerem um negócio em um mercado com alto potencial de crescimento. Estas/es empresárias/os criarão emprego para outros jovens, cuja maioria são mulheres. Como uma franquia, todas as unidades de produção trabalham sob a marca "Fair & Sustainable Insect Farms" e se comprometem com procedimentos operacionais, que incluem o pagamento de um salário digno a todas/os as/os trabalhadoras/es e a adesão aos padrões de qualidade.



#### Proposta de valor

Fair & Sustainable Insect Farms (F&S IF) visa proporcionar a 100 jovens empreendedores/as com menos de 35 anos a oportunidade de se instalarem num mercado com elevado potencial de crescimento. F&S IF oferece a essas/es empreendedoras/es os serviços necessários como assistência técnica, assessoria em gestão de negócios e acesso ao crédito necessário para fazer o investimento na criação do negócio.

#### Recursos

As mulheres empreendedoras no Quênia têm limitado acesso à terra e ao capital, o que dificulta o início de um negócio. As unidades BSF requerem menos insumos do que qualquer outro tipo de agricultura, pois as larvas da mosca soldado-negro crescem em resíduos orgânicos, que as mulheres empreendedoras podem obter de forma barata ou até gratuitamente nos mercados ou de agricultores locais. Além disso, a produção de BSF pode ser feita perto de casa, o que é importante para mulheres que têm muitas responsabilidades domésticas. F&S IF também oferece às mulheres acesso ao crédito, assistência técnica, orientação empresarial e outros serviços para ajudar a expandir seus negócios.

#### Estrutura de custos

Por meio de seus parceiros, F&S IF fornece às unidades de produção um crédito para o investimento inicial. Após o pagamento integral do crédito, as/os franqueadas/os passam a pagar uma mensalidade à F&S IF para cobrir os serviços prestados, como divulgação do conceito e do produto no mercado, suporte técnico e gerencial, vinculação a potenciais novos compradores, organização e monitoramento do controle de qualidade e dos padrões de sustentabilidade. Após 5 anos de franquia, as empresas estarão livres para decidir se querem continuar associadas ou seguir por conta própria.

## Como o modelo de negócios alcança, beneficia e empodera as mulheres?

### Alcançar

Este modelo de negócio atinge a mulher como empreendedora, trabalhadora e agricultora. Ele oferece uma oportunidade de negócios acessível para mulheres empreendedoras, pois requer recursos limitados e pode ser feito perto de casa. As unidades de produção BSF empregam principalmente mulheres. E as larvas de BSF são uma fonte de alimentação animal para ser usada por agricultoras que criam porcos ou galinhas.

### Beneficiar

Como as unidades BSF têm um mercado em crescimento, as mulheres empreendedoras terão a chance de obter uma boa renda para si mesmas, ao mesmo tempo em que fornecem um salário digno para suas/seus trabalhadoras/es. A disponibilidade de uma alternativa mais acessível e sustentável para a alimentação animal é benéfica para as mulheres que criam porcos e galinhas, pois a alimentação representa um importante custo em seus negócios.

### Empoderamento

Numerosos estudos têm mostrado que quando as mulheres têm a oportunidade de se tornarem empreendedoras, seu poder de decisão em suas famílias e na sociedade aumenta. As mulheres empreendedoras tendem a ter mais mobilidade e mais controle sobre os recursos, o empreendedorismo ajuda a construir confiança e status. Além disso, mulheres empreendedoras são modelos de mudança, pois elas desafiam a ordem dominante ao demonstrar como as coisas podem e devem ser feitas. Fomentar o empreendedorismo feminino por meio das unidades BSF pode, assim, empoderar as mulheres em toda a sociedade.

## Caso 7. Clubes de mulheres de negócios – Tunísia

### O Modelo de Negócios para a prestação de serviços

<b>Prestadoras de serviço</b>	Centros WES - Centros de Desenvolvimento de Negócios para Mulheres.
<b>Cientes</b>	Mulheres empreendedoras, urbanas e rurais.
<b>Serviços</b>	Serviços de desenvolvimento de negócios.
<b>Modelo de receita</b>	Taxa de uso, baseada nos custos dos serviços.
<b>Mulheres empreendedoras</b>	n / D
<b>Apoio externo</b>	Programa de Sustentabilidade Empresarial para Mulheres (WES) desenvolvido pelo Instituto de Educação Internacional. Para grupos-alvo específicos, alguns serviços são subsidiados por vários doadores.

### Origem e breve descrição do negócio:

Os centros WES são centros de desenvolvimento de negócios com fins lucrativos, estabelecidos em uma organização sem fins lucrativos, que atendem mulheres empreendedoras mediante o pagamento de uma taxa. Os centros WES são produtos do programa *Women's Enterprise for Sustainability Program* (WES) que foi concebido pelo Instituto de Educação Internacional (IIE), implementado pela Associação Tunisiana para Gestão e Estabilidade Social de 2012 a 2018 e financiado pelo Departamento de Estado dos Estados Unidos.

O programa estabeleceu parcerias com organizações da sociedade civil locais que trabalham com empreendedoras em toda a Tunísia. WES apoiou técnica e financeiramente essas organizações parceiras para estabelecerem centros para o desenvolvimento de negócios de mulheres, operando

como empresas sociais. 13 centros foram criados em toda a Tunísia. Em 3 regiões, os centros WES atendem, principalmente, agricultoras.

Desde o início, para cada centro, foi desenvolvido um modelo de negócio de acordo com a capacidade da organização local, o perfil das mulheres atendidas e o ecossistema da região. Foi dado apoio específico a cada um para desenvolver os programas de formação e para promovê-los nas rádios e meios de comunicação locais. Os centros tinham um modelo de recuperação dos custos, com o financiamento do programa WES diminuindo a cada ano, mas dando a eles um tempo para avaliar sua necessidade, desenvolver sua capacidade e responder às necessidades das mulheres como centros de negócios.

### Como o Modelo de Negócios é adaptado para atender às mulheres?

#### Clientes

Os centros WES atendem tanto mulheres aspirantes quanto empresárias estabelecidas, que estão iniciando ou expandindo seus negócios. Os centros WES têm 3 tipos de currículos e de serviços apropriados para atender mulheres: sem escolaridade, com ensino médio e com ensino superior.

#### Proposta de valor

Os centros WES oferecem serviços de desenvolvimento de negócios para mulheres empreendedoras, permitindo-lhes lançar e expandir seus negócios. Os serviços são projetados para focar nas mulheres e no empreendedorismo. A filosofia dos centros WES é que você deve cuidar de ambos os aspectos, para ter sucesso.

Na prática, os centros desenvolveram uma oferta que combina formação técnica e mentoria no desenvolvimento de um

plano de negócios, gestão de negócios, relação com a cadeia de valor, etc. com formação de competências de vida e mentoria em temas como autoconfiança, comunicação e negociação com homens e maridos. Numa área mais rural, o centro WES auxilia cooperativas e empresas de serviços agrícolas no processamento de produtos. Os centros WES também facilitam o treinamento técnico sobre qualidade e padronização de produtos agrícolas. Cada centro tem seu próprio modelo para vender treinamentos para mulheres em pacotes de gestão técnica, financeira e de habilidades para a vida.

Devido ao seu vínculo com uma organização sem fins lucrativos, um centro WES pode facilmente oferecer itens adicionais como serviços de saúde às mulheres, especialmente em áreas rurais onde eles são escassos.

#### Canais de entrega

Para garantir a acessibilidade aos serviços, os centros WES dão especial atenção ao horário dos cursos, à proximidade geográfica, à possibilidade de trazer crianças quando não há quem possa tomar conta delas, ao respeito e autorrespeito, à comunicação fluida e à liberdade de expressão. Valorizar o sucesso na carreira ao lado do sucesso na família e o sentimento de realização pessoal estão entre os fundamentos do programa.

#### Relação com clientes

Como qualquer empresa de serviços, os centros WES trabalham, adaptam seus planos de negócios e produzem relatórios e projeções financeiras para se organizarem. A independência financeira implica também em um serviço prestado continuamente, criando alternância entre a empresária e o centro, uma troca essencial em todas as fases da vida da empresa da cliente.

## Fluxos de receita

Os centros WES utilizam um modelo de recuperação de custos inspirado no modelo de empreendedorismo social, no qual as taxas de serviços estão relacionadas aos custos e despesas do centro. Para alguns centros, este foi um grande desafio, uma vez que organizações concorrentes fornecem serviços de desenvolvimento de negócios subsidiados ou gratuitamente.

Em busca da autossuficiência, os centros também diversificaram seus serviços e, portanto, seu público-alvo, para gerar novas receitas. Os centros WES oferecem seus serviços não apenas para mulheres empreendedoras, mas também para a comunidade empresarial local. Alguns centros oferecem serviços contábeis para outras ONGs ou serviços jurídicos para empresas. Outros são pagos para organizar eventos.

## Principais recursos e parcerias

Para atender mulheres com poucos recursos financeiros, os centros WES buscam patrocinadores, como Câmaras de Comércio e programas de desenvolvimento que possam custear a formação de várias mulheres.

O programa WES reuniu partes interessadas locais e internacionais em comitês de apoio informais e apolíticos para ajudar as partes interessadas na formulação de políticas públicas, para educar e informar a comunidade sobre empreendedorismo feminino e iniciar uma reforma. Esses comitês representam estruturas de apoio e iniciativas de empreendedorismo de diferentes cadeias de suprimentos.



## Como o modelo de negócios alcança, beneficia e empodera as mulheres?

### Alcançar

De 2012 até 2016, os centros atingiram diretamente mais de 3.000 empreendedoras por meio de diversos serviços, treinamentos e mesas redondas - com foco na concepção e viabilização da ideia, plano de negócios e empreendedorismo, gestão administrativa, gestão financeira, marketing, comunicação, propriedade intelectual, *networking*, parceria, incubação, terceirização de serviços, etc. Cerca de 380 dessas mulheres conseguiram desenvolver ou consolidar seus negócios.

### Beneficiar

Recentemente, os centros WES lançaram o serviço de "crescimento e desenvolvimento" para empresas de mulheres empreendedoras estabelecidas há, pelo menos, 3 anos. "WES-Up", uma iniciativa de aceleração e crescimento de negócios, oferece às mulheres empreendedoras um caminho para o desenvolvimento. Por meio de mentoria individual, assistência técnica, planejamento estratégico de crescimento e oportunidades de *networking*, as mulheres empreendedoras alcançaram novos mercados, firmaram parcerias, desenvolveram produtos ou serviços e ganharam acesso a recursos financeiros. Empreendedoras selecionadas também têm a oportunidade de fazer uma proposta para capitais de risco (*venture capital*) e outras/os financiadoras/es em potencial para obter mais financiamento.

### Empoderamento

WES promove a voz de mulheres empreendedoras que enfrentam desafios para sobreviver em seus sistemas culturais, sociais, econômicos e políticos. WES defende a melhoria dos sistemas e o apoio à evolução dos microecossistemas para apoiar o processo de "mudança da mentalidade na realidade". Ao ter mais mulheres empreendedoras que se sentem seguras para

reivindicar o título de empreendedora e para serem ativas no ecossistema, há mais capacidade de ampliar as crenças para outros horizontes.

Os serviços para o empreendedorismo rural são difíceis devido aos desafios relacionados à propriedade da terra das mulheres, ao seu baixo nível educacional e às mudanças climáticas. Por isso, é importante que os centros WES diversifiquem seu público-alvo, integrando clientes rurais e urbanas. Vincular o centro WES a uma ONG é crucial, porque ela pode apoiar as mulheres em outros temas. Além disso, no caso de problemas financeiros, a ONG pode facilitar a sobrevivência do centro.



FOTO: AMORA PRODUÇÕES

## 4. Referências bibliográficas e notas finais

### Cinco estratégias

AgriProFocus, Royal Tropical Institute (KIT) and IIRR, 2012, *Desafiando Cadeias para Mudar, Equidade de Gênero em Cadeias de Valor Agrícolas* (Disponível em Inglês, Francês e Espanhol aqui : <https://agriprofocus.com/challenging-chains-to-change>)

### Seis abordagens

[1] DANIDA, 2010, 'Estudo de Avaliação de Gênero e Desenvolvimento da Cadeia de Valor', de Lone Riisgaard , Anna Maria Escobar Fibla , Stefano Ponte

[2] DANIDA, 2010, 'Estudo de Avaliação de Gênero e Desenvolvimento da Cadeia de Valor', de Lone Riisgaard , Anna Maria Escobar Fibla , Stefano Ponte

[3] FAO, 2011, 'O papel das organizações de mulheres produtoras nas cadeias de valor agrícola. Lições práticas da África e da Índia ', de A. Elbeheri e M.Lee

[4] USAID, 2015, 'Making the business case: empowerment econômico das mulheres no desenvolvimento de sistemas de mercado', por M. Markel, R. Hess & H. Loftin, na série Leveraging Economic Opportunities (LEO)

[5] FIDA, 2014, 'Metodologias domésticas, aproveitando o potencial de mudança da família', documentos 'Teaser'

[6] HRNS é uma fundação criada pelo Neumann Gruppe, uma empresa familiar, líder de mercado no setor cafeeiro em todo o mundo, <http://www.hrnstiftung.org>

[7] Caixa de ferramentas para café, *Café sustentável como empresa familiar, abordagens e ferramentas para incluir mulheres e jovens*, HIVOS, Programa Café Sustentável, IDH, Iniciativa de Comércio Sustentável, AgriProFocus, 2014

[8] OCDE, 2013, 'Explorando o financiamento bancário para mulheres empreendedoras na região MENA. Uma análise preliminar dos dados da pesquisa sobre as práticas de financiamento dos bancos MENA, Working Draft - For Discussion, pp 19-21

[9] Capital raiz, 2014, 'Aplicação de uma lente de gênero a agricultores, líderes e influenciadores ocultos na economia rural', p.11

[10] 'Quatro maneiras de projetar produtos financeiros para mulheres de baixa renda', n. D. por Lauren Shields, <http://www.bsr.org/en/our-insights/blog-view/four-ways-to-design-financial-products-for-women>

[11] OCDE, 2013, 'Explorando o financiamento bancário para mulheres empreendedoras na região MENA. Uma análise preliminar dos dados da pesquisa sobre as práticas de financiamento dos bancos MENA, Working Draft - For Discussion, pp 19-21

[12] AgriProFocus, 'Gênero nas ferramentas de cadeias de valor', 2012, p. 146

[13] Women's World Banking, 2011, 'Diamond Bank ataca o mercado, uma maneira BETA de economizar'

[14] Banco Mundial, nd, "Empreendedorismo feminino do Banco Mundial: diretrizes do programa e estudos de caso".

[15] Banco Mundial, ibid., pp. 15-16.

[16] AIDOS, AIDOS, 2012, «Promoção de pequenas empresas lideradas por mulheres. Práticas e lições de incubadoras de empresas e centros de apoio nos países em desenvolvimento, por Alessandra Lustrati, Paola Cirillo e Valentina Sommaca p.98

[17] AIDOS, 2012, «Promoção de pequenas empresas lideradas por mulheres. Práticas e lições de incubadoras de empresas e centros de apoio nos países em desenvolvimento», de Alessandra Lustrati, Paola Cirillo e Valentina Sommaca, p. 27

[18] FAO, 2015, 'Aumentando o potencial da agricultura familiar para redução da pobreza e segurança alimentar por meio de serviços de consultoria rural sensíveis ao gênero', por Hajnalka Petrics Magdalena Blum, Susan Kaaria, Paola e Tamma Kelsey Barale

[19] SNV, 2010, 'Capacitando mulheres nos negócios da oleaginosa: o caso da cooperativa de mulheres PKWI, Uganda'

## Sete serviços

### Caso 1. O Modelo de Agente de Vendas Mulheres (WSA) – Gana

MEDA. n.d. King, J. Abdul-Fatwu, M. Estudo de caso de mulheres vendedoras. Maiores oportunidades para mulheres rurais. Séries de aprendizagem (disponível em: <https://www.meda.org/document/women-sales-agent-case-study>)

PRISMA. 2020. Krueger, Usman & Fuadah, Sales Agent Research Women Agents - insights and recommendations (available at: <https://beamexchange.org/resources/1409>)

PRISMA. 2021. Pesquisa de agente de vendas diretas, adaptando o modelo de agente para ser mais inclusivo e eficaz para o setor agrícola (disponível em: [https://aip-prisma.or.id/data/public/uploaded\\_file/vsLV\\_12.03.21\\_women-agent-2\\_rev\\_12mar2021.pdf](https://aip-prisma.or.id/data/public/uploaded_file/vsLV_12.03.21_women-agent-2_rev_12mar2021.pdf))

MEDA. 2019. Denomy, J. Dogee, L. Mahamudu, T. Colocando a tecnologia nas mãos das mulheres: estudo de impacto (disponível em: <https://www.meda.org/document/putting-technology-into-the-hands-of-women-impact-study>)

FAO Rome. 2021. Houmy, k., Flores Rojas, M. & Side, C. Agri-hire in sub-Saharan Africa – Modelos de negócios para investir em mecanização sustentável (disponível em: <http://www.fao.org/3/cb5071en/cb5071en.pdf>)

### Caso 2. DigiFarm, uma plataforma digital para agricultores – Quênia

Mercy Corps. 2019. Shrader, L. Karlyn, A. Makau, E. Construindo a Plataforma de Inovação DigiFarm – A Jornada para Um Milhão de Agricultores (disponível em: <https://www.mercycorpsagrifin.org/2019/05/27/building-the-digifarm-innovation-platform-the-journey-to-one-million-farmers>)

Mercy Corps, Agrifin. 2021. Busara. Dalberg. Estudo de Impacto de Gênero da DigiFarm: Relatório Final Consolidado (disponível em: <https://www.mercycorpsagrifin.org/wp-content/uploads/2021/05/DigiFarm-AgriFin-Gender-Impact-Study-Final-Report.pdf>)

### Caso 3. Financiamento da cadeia de valor através de grupos solidários – Ruanda

Plataforma Holandesa para Microfinanças. 2020. Serviços financeiros para mulheres. Estudo de caso sobre a participação das mulheres nas cadeias de valor do milho e do feijão no Ruanda, encomendado pela Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), no âmbito da parceria desenvolvimento de capacidades em financiamento rural (CABFIN) (disponível a pedido, resumo aqui: <https://www.icco-cooperation.org/en/news/womens-participation-in-the-maize-and-bean-value-chains-in-rwanda>)

Plataforma Holandesa para Finanças Inclusivas . 2019. Angelica Senders and Mariel Mensink, Alcançar-beneficiar e empoderar mulheres com serviços financeiros – uma publicação baseada em casos – casos da Etiópia, Vietnã e Ruanda. Uma publicação financiada pela Ato da Igreja da Suécia (disponível aqui: <https://www.svenskakyrkan.se/filer/Reach-Benefit-and-Empower-women-with-Financial-Services-Case-based-learning-paper-1-2019.pdf>)

#### **Caso 4. Rede de agentes femininas para serviços de carteira eletrônica – Jordânia**

Dinarak. 2019. Habilitando a inclusão financeira através da rede de agentes femininas Dinarak (disponível em: <http://dinarak.com/news/enabling-financial-inclusion-through-dinarak-female-agent-network>)

AWEF. 2020. Gueguen, C. Gharbiyeh, R. Hakspiel, J. Majali, S. Fazendo o financiamento digital funcionar para mulheres na região MENA: oito lições do campo. Resumo de aprendizado do praticante AWEF (disponível em: <https://seepnetwork.org/Blog-Post/Making-Digital-Finance-Work-for-Women-in-the-MENA-Region-Eight-Lessons-from-the-Field>)

AWEF. 2019. Trabalhando com o setor privado para capacitar as mulheres: o que medir e como construir o caso de negócios para a mudança. Resumo de aprendizado AWEF (disponível em: [https://seepnetwork.org/files/galleries/AWEF\\_Working-With-The-Private-Sector-To-Empower-Women\\_FINAL.pdf](https://seepnetwork.org/files/galleries/AWEF_Working-With-The-Private-Sector-To-Empower-Women_FINAL.pdf))

#### **Caso 5. Digitalização de Créditos e Poupanças em Grupo – Senegal**

ICCO. 2020. Estrelando Mulheres. Rumo a serviços agrícolas mais inclusivos em toda a África. Resumo do Insight pág. 9 (disponível em: [https://beamexchange.org/uploads/filer\\_public/65/6c/656c207b-38ac-4e92-a559-af3d03ce9568/starring-women-icco.pdf](https://beamexchange.org/uploads/filer_public/65/6c/656c207b-38ac-4e92-a559-af3d03ce9568/starring-women-icco.pdf))

ICCO. 2019. Van den Brink, C. A-CAT – Uma ferramenta para avaliação de risco no financiamento da agricultura (disponível em: <https://www.icco-cooperation.org/en/blogs/a-cat-a-tool-for-risk-assessment-in-agriculture-financing>)

#### **Caso 6. Um modelo de franquia para a agricultura Black Soldier Fly – Quênia**

Fair & Sustainable Consulting. 2021. Beukers, S. A história de uma jovem empreendedora da BSF (disponível em: <https://www.fairandsustainable.nl/the-story-of-a-young-bsf-entrepreneur>)

#### **Caso 7. Clubes de mulheres de negócios – Tunísia**

Esta descrição de caso é baseada em Gargouri, Chéma. Empreendedorismo Feminino: Prioridades e Oportunidades Nacionais vs. Regionais na Tunísia, 2017 e uma entrevista com Chéma Gargouri, Fundadora e Diretora Executiva da Associação Tunisiana de Gestão e Estabilidade Social, março de 2022.



FOTO: VANESSA EYNG



MINISTÉRIO DO  
DESENVOLVIMENTO  
AGRÁRIO E  
AGRICULTURA FAMILIAR

