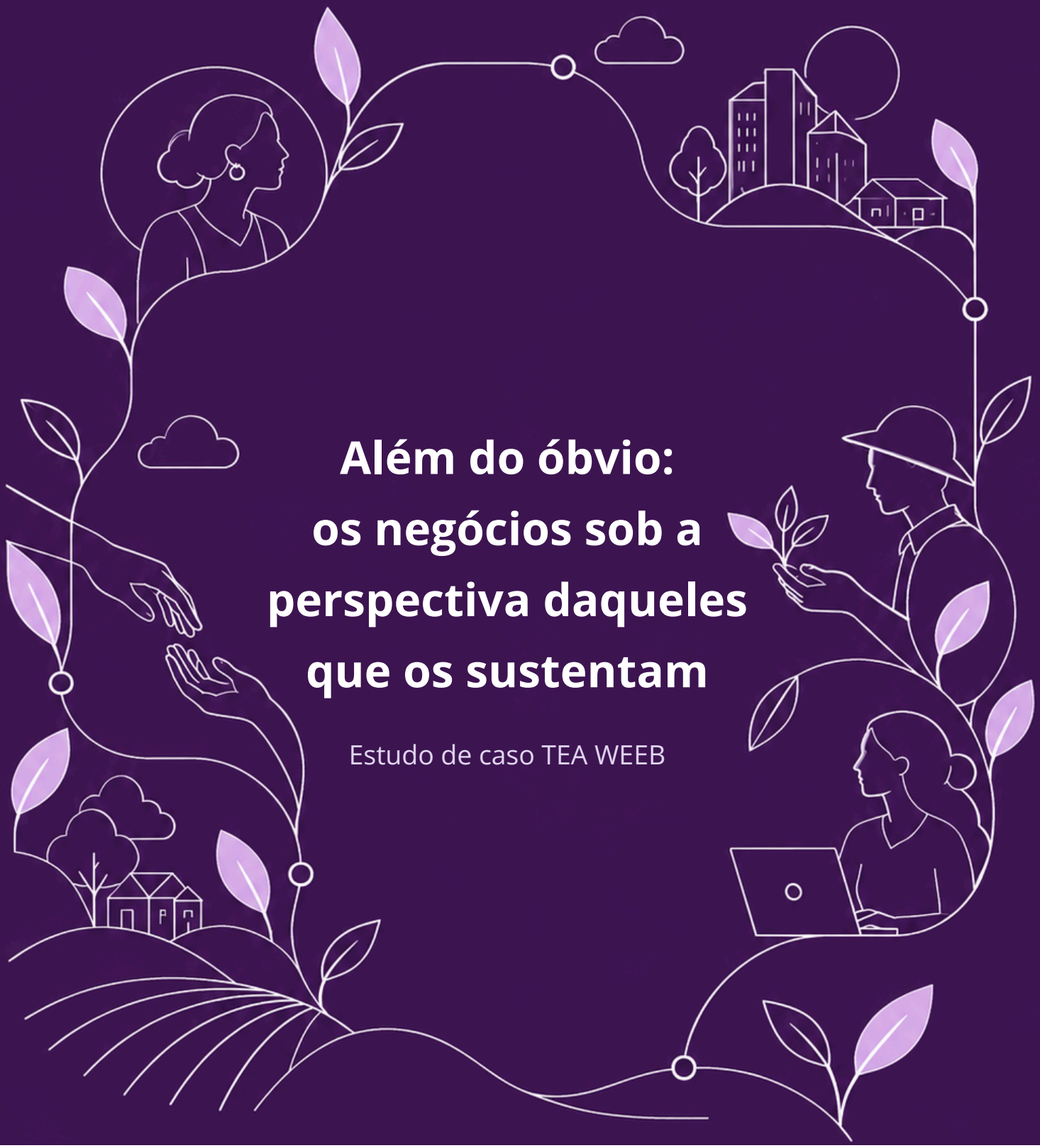
Latimpacto



Além do óbvio: os negócios sob a perspectiva daqueles que os sustentam

Estudo de caso TEA WEEB

Fundação IES

IES

1. Sobre a organização

A Fundação IES (Inovação em Empreendedorismo Social) é uma organização boliviana com mais de 20 anos de trajetória no apoio ao desenvolvimento de pequenas e médias empresas (PMEs). Seu objetivo é gerar riqueza por meio de três eixos: acesso a financiamento, acesso ao conhecimento e acesso a mercados, com o intuito de impulsionar o desenvolvimento de mais e melhores empresas para gerar um impacto econômico na Bolívia. Sua convicção é de que o aumento sustentável da renda nas empresas gera um aumento sustentável da renda na população, alcançando uma prosperidade compartilhada que contribui para a redução da pobreza.

A partir dessa convicção, a IES desenvolveu intervenções que vão desde o financiamento até a assistência técnica e o fortalecimento de capacidades. Em 2020, essa trajetória resultou em uma metodologia própria de serviços empresariais, o "Tú-Consultório Empresarial", que coloca a pessoa, e não a empresa, no centro do acompanhamento, diferenciando-se por não partir de modelos ideais, mas da realidade em que as empresárias atuam. Foi no âmbito dessa metodologia que o IES liderou o projeto TEA WEEB e que surgiu a pesquisa apresentada neste estudo de caso.

2. O estudo de caso

Nome do projeto	Ecossistema Transformador em Gênero para o Empoderamento Econômico das Mulheres na Bolívia (TEA WEEB)
Setor	Desenvolvimento empresarial / Empoderamento econômico das mulheres
Localização	Bolívia (cidades de La Paz, El Alto, Cochabamba, Santa Cruz)
Período	2022 – 2026
Parceiros	CECI Bolívia, Assuntos Globais do Canadá
Instrumento financeiro	Cooperação internacional
Capital mobilizado	3,5 milhões de CAD
ODS abordados	ODS 5 (Igualdade de gênero), ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico), ODS 1 (Erradicação da pobreza), ODS 10 (Redução das desigualdades)

O estudo de caso apresentado é resultado do trabalho realizado durante a execução do projeto "Ecossistema Transformativo em Gênero para o Empoderamento Econômico das Mulheres na Bolívia" (TEA WEEB). Esse projeto buscou fortalecer as micro, pequenas e médias empresas lideradas por mulheres na Bolívia, não apenas como negócios, mas como ferramentas de autonomia, geração de renda e tomada de decisões.

Ao longo do projeto, o acompanhamento direto de mais de 500 empreendedoras e empresárias permitiu identificar padrões, tensões e lógicas de decisão que os marcos tradicionais de consultoria não captam. Mas o que distingue essa análise é a perspectiva a partir da qual foi documentada: a experiência de Paola Merlo, consultora da Tú – Consultório Empresarial, que durante anos trabalhou lado a lado com essas mulheres.

Sua observação íntima e questionadora, documentada na publicação "Além do óbvio: olhando os negócios pela perspectiva de quem os sustenta" (Fundação IES, 2026), permite captar aquilo que um relatório convencional deixaria de fora: as reflexões pessoais, os padrões descobertos no trabalho cotidiano, as perguntas incômodas que geram mudanças reais.

Essa análise tem um objetivo claro: transformar a visão daqueles que apoiam o desenvolvimento empresarial, convidando-os a deixar de adaptar as pessoas às ferramentas para, em vez disso, começar a adaptar as ferramentas às pessoas.

⚠ 3. O problema abordado

De acordo com Dini e Stumpo (2020), na América Latina e no Caribe, as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) representam 99,5% do tecido empresarial e geram cerca de 60% do emprego formal produtivo. Essa concentração empresarial evidencia a importância de trabalhar com esse público, considerando que qualquer estratégia voltada para fortalecer as MiPyMEs tem o potencial de impactar significativamente a geração de empregos e a economia regional.

Da mesma forma, Luaces e Gulasan (2025) mencionam que, dentro desse ecossistema, 49% das mulheres abriram seus próprios negócios, motivadas principalmente pela necessidade de maior renda (72%), independência econômica (39%) e poupança para objetivos específicos (37%). Essa distribuição de motivações sugere que, para a maioria das mulheres empreendedoras, o negócio não responde a uma vocação ou à identificação de uma oportunidade de mercado, mas à necessidade de suprir lacunas econômicas familiares.

Esse aspecto se reflete no estudo do GEM (2025), que indica que 86% das mulheres que empreendem na América Latina e no Caribe o fazem por necessidade e não por oportunidade. Esse padrão é preocupante, pois limita a capacidade de inovação, crescimento e sustentabilidade desses negócios, já que elas têm menor margem para assumir riscos estratégicos, investir em tecnologia ou expansão, ficando presas em ciclos de subsistência empresarial.

Por outro lado, de acordo com a Coordenadora da Mulher (2025), a Bolívia apresenta uma das taxas mais altas de participação feminina na atividade econômica da América Latina: mais de 60% das mulheres em idade ativa participam do mercado de trabalho, em sua maioria em condições de informalidade e com acesso limitado a serviços de apoio empresarial de qualidade, financiamento formal ou proteção social.

Devido a essa problemática, o projeto TEA WEEB buscou impulsionar o crescimento econômico das micro, pequenas e médias empresas lideradas por mulheres na Bolívia, , para fortalecer suas capacidades, com o objetivo de que possam aprimorar seus empreendimentos/empresas para que

se tornem um motor de emprego formal e estabilidade, uma vez que são uma peça-chave do crescimento econômico da Bolívia.

Diante desse contexto, ao final do projeto TEA WEEB, identificou-se uma problemática estrutural que vai além dos indicadores econômicos: os programas tradicionais de desenvolvimento empresarial foram concebidos com base em lógicas impessoais e universais. Eles diagnosticam problemas e aplicam soluções padronizadas, sem levar em conta o contexto pessoal, familiar e cultural a partir do qual cada empreendedora toma suas decisões. O resultado é uma lacuna persistente entre a oferta de apoio disponível e a realidade daquelas que deveriam recebê-lo, o que limita o impacto sustentável das intervenções.

4. A solução

Para abordar essa problemática, o projeto TEA WEEB implementou, entre 2022 e 2026, uma estratégia de fortalecimento empresarial nas cidades de La Paz, El Alto, Cochabamba e Santa Cruz, por meio de um consórcio entre a Fundação IES e a CECI Bolívia, com o apoio financeiro da Global Affairs Canada. A Fundação IES ficou responsável pelos serviços de consultoria empresarial e pelo fortalecimento de redes, enquanto a CECI Bolívia liderou os componentes de advocacy e participação.

O eixo central da intervenção foi a metodologia "Tú-Consultório Empresarial": um modelo de acompanhamento individual, totalmente personalizado, que coloca a pessoa — e não a empresa — no centro do processo. Cada caso começou com uma sessão de diagnóstico voltada para compreender a visão de sucesso, os objetivos e a realidade de cada empreendedora, seguida por sessões agendadas de acordo com sua disponibilidade, nas quais foram desenvolvidas ferramentas e estratégias adaptadas ao seu contexto específico.

Paralelamente, foram organizados mais de 100 espaços de interação sob as marcas "Legendárias", "Mais do que um workshop" e "Conectadas", concebidos com objetivos concretos e tangíveis: conectar as empresárias entre si, com fornecedores e com atores-chave do ecossistema. Foi realizado um trabalho em conjunto com a Câmara de Mulheres Empresárias da Bolívia (CAMEBOL), a Rede de Empreendedoras e os governos municipais.

De forma transversal a toda a execução, a consultora manteve uma escuta ativa que ia além dos indicadores técnicos. A atenção aos contextos familiares, às motivações, às redes de apoio e às tensões cotidianas entre os negócios e a vida pessoal permitiu identificar padrões recorrentes que os diagnósticos convencionais não captam. Essa observação sistemática, validada ao longo de quatro anos, resultou na publicação *Além do óbvio: Olhar os negócios a partir daquelas que os sustentam* (Fundação IES, 2026).

O documento propõe um marco analítico de 18 fatores que influenciam a tomada de decisões empresariais, agrupados em quatro áreas: fatores estruturais e de conexão, fatores pessoais e de ambiente, fatores financeiros e de autonomia, e fatores psicológicos e de identificação. Seu objetivo é transformar a perspectiva daqueles que elaboram e executam programas de apoio empresarial,

convidando-os a deixar de adaptar as pessoas às ferramentas para, em vez disso, começar a adaptar as ferramentas às pessoas.

5. Os resultados

A implementação do projeto TEA WEEB produziu resultados significativos, tanto quantitativos quanto qualitativos:

- 507 empresárias assessoradas nas cidades de La Paz, El Alto, Cochabamba e Santa Cruz, com uma média de 5 sessões por caso.
- 6.538 empregos impactados pela assessoria: 2.059 diretos e 4.479 indiretos.
- 98,03% das participantes relataram melhorias na gestão de seus negócios; 96,32% apontaram crescimento em suas empresas; e 96,63% declararam maior confiança em sua gestão.

Um estudo independente da 60 Decibels (2024) avaliou os efeitos da metodologia "Tú-Consultorio Empresarial" em uma amostra representativa e revelou que 78% das empresárias declararam uma melhora em sua qualidade de vida; 85% relataram melhorias na perspectiva de seus negócios e 86% na gestão; 86% apontaram maior autoconfiança e 79%, um maior senso de independência; e 90% indicaram que sua capacidade de obter orientação quando necessário aumentou, um indicador relevante para a sustentabilidade do negócio além do acompanhamento direto.

No plano qualitativo, o principal resultado é a sistematização dos aprendizados do projeto no documento "Além do óbvio: olhando os negócios pela perspectiva de quem os sustenta" (Fundação IES, 2026), que constitui uma contribuição para o campo do desenvolvimento empresarial com enfoque de gênero e está disponível abertamente para organizações, consultores e instituições de apoio.

6. Conclusões e aprendizados

A experiência do projeto TEA WEEB oferece lições concretas para organizações que elaboram e executam programas de apoio empresarial com enfoque de gênero:

Colocar a pessoa no centro do acompanhamento não é um princípio retórico; é uma decisão metodológica que transforma todo o processo. Implica ouvir ativamente o que as empresárias precisam, e não o que o consultor supõe que elas precisem, e adaptar as ferramentas às suas realidades, sem julgar nem impor perfis ideais. Uma pergunta-chave que se mostrou particularmente reveladora é: "Ao escolher isso, do que você está abrindo mão?". Compreender esse custo de oportunidade é compreender a hierarquia de valores de cada empreendedora.

Da mesma forma, integrar a vida pessoal e os negócios em uma mesma análise é indispensável: a empresa não opera no vácuo, mas está ancorada em um lar, uma família e um corpo. Reconhecer e

valorizar o aprendizado prático, o "currículo invisível" forjado na urgência, no mesmo nível que a formação formal, amplia significativamente a compreensão das capacidades reais das empresárias.

A principal lição crítica do projeto confirma que encaixar as empresárias em estruturas rígidas, concebidas sem levar em conta seus contextos, tempos, cargas de cuidados e prioridades, gera frustração mútua, abandono dos programas e escasso impacto sustentável. Os programas de capacitação padronizados que ignoram a economia de tempo das mulheres e a imposição de perfis empreendedores ideais têm se mostrado sistematicamente ineficazes.

Para organizações que desejem replicar essa abordagem, recomenda-se: (i) investir tempo para conhecer profundamente o público-alvo antes de elaborar qualquer ferramenta; (ii) promover diversidade real nos espaços coletivos, já que a inovação surge do atrito construtivo entre diferentes setores, tamanhos e perspectivas; e (iii) ampliar a visão sobre o financiamento para além do sistema bancário formal, reconhecendo a "economia da confiança" como um sistema financeiro igualmente legítimo e complexo.

O marco analítico de "Além do óbvio: olhando para os negócios a partir daqueles que os sustentam" não oferece um caminho único, mas uma bússola sensível à posição de quem viaja. O impacto é medido quando a empreendedora, após o acompanhamento, consegue afirmar com clareza: "Agora vejo as forças em jogo e agora eu escolho".

7. Referências bibliográficas

*60 Decibels e Fundação IES. (2024). Tú – Consultório Empresarial: Relatório de Insights. Fundação IES. https://www.fundacionies.org/wp-content/uploads/2024/07/60-Decibels-@-Fundacion-IES_Consultorio-Empresarial_-Insights-Report_Updated.pdf*https://www.fundacionies.org/wp-content/uploads/2024/07/60-Decibels-@-Fundacion-IES_Consultorio-Empresarial_-Insights-Report_Updated.pdf

*Dini, M. e Stumpo, G. (Coords.). (2020). MPMEs na América Latina: um desempenho frágil e novos desafios para as políticas de fomento. Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content*https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content

*Fundação IES. (2026). Além do óbvio: olhando para os negócios pela perspectiva daqueles que os sustentam. https://www.fundacionies.org/wp-content/uploads/2026/03/Mas-alla-de-lo-evidente.pdf*https://www.fundacionies.org/wp-content/uploads/2026/03/Mas-alla-de-lo-evidente.pdf

Global Entrepreneurship Monitor. (2025). Relatório GEM 2024/2025 sobre Empreendedorismo Feminino: Superando Desafios, Impulsionando Mudanças. GEM.

*https://gemconsortium.org/report/gem-20242025-womens-entrepreneurship-report-navigating-challenges-driving-change-2*https://gemconsortium.org/report/gem-20242025-womens-entrepreneurship-report-navigating-challenges-driving-change-2

*Luaces, S. e Gulasan, N. (2025, 26 de junho). Micro, pequenas e médias empresas resilientes pela e para a prosperidade. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. https://www.undp.org/es/latin-america/blog/micro-pequenas-y-medianas-empresas-resilientes-por-y-para-la-prosperidad*https://www.undp.org/es/latin-america/blog/micro-pequenas-y-medianas-empresas-resilientes-por-y-para-la-prosperidad

*Maceda, A. e Cruz, N. (2025). Alli Cullqi: Direitos econômicos das mulheres em sua diversidade no Equador e na Bolívia. Coordenadora da Mulher. https://www.coordinadoradelamujer.org.bo/observatorio/index.php/tematica/6/publicacion/6/registro/577*https://www.coordinadoradelamujer.org.bo/observatorio/index.php/tematica/6/publicacion/6/registro/577