

**Diálogos sobre  
a implementação da  
norma ISO 20400:  
uma contribuição do GT  
de Fornecedores  
(Ciclos 2017 e 2018)**



**Inovação**  
e Sustentabilidade  
na Cadeia de Valor  
INICIATIVA GVCES



**FGV EAESP**

CENTRO DE ESTUDOS  
EM SUSTENTABILIDADE

#### Expediente

##### Realização

Fundação Getulio Vargas

Centro de Estudos em Sustentabilidade (FGVces)  
Iniciativa Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (ISCV)

##### Coordenação geral

Mario Monzoni

##### Vice – coordenação

Paulo Branco

##### Coordenação executiva

Aron Belinky

##### Coordenação técnica

Renato Moya

##### Equipe

Lígia Ramos

##### Consultoria técnica

Cristina Fedato

##### Colaboração

Dafne Moraes

##### Redação

Jéssica Castro Chryssafidis  
Dafne Moraes

##### Projeto Gráfico

José Roosevelt Junior  
www.mediacts.com

# O FGVces e as iniciativas empresariais

O **Centro de Estudos em Sustentabilidade (FGVces)** da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP) é um espaço aberto de estudo, aprendizado, inovação e produção de conhecimento. Composto por equipe multidisciplinar, engajada, comprometida e com genuína vontade de transformar a sociedade, o FGVces trabalha no desenvolvimento de estratégias, políticas e ferramentas de gestão públicas e empresariais para a sustentabilidade, no âmbito local, nacional e internacional. Para tanto, são quatro as suas linhas de atuação: (i) formação; (ii) pesquisa e produção de conhecimento; (iii) articulação e intercâmbio; e (iv) mobilização e comunicação. Nesse contexto, as Iniciativas Empresariais (iE) do FGVces compõem uma rede com o propósito de transformar os desafios da sustentabilidade em oportunidade de criação de valor para os negócios e seus stakeholders. Esse propósito vem sendo realizado por meio da cocriação de estratégias, ferramentas e propostas de políticas públicas e empresariais; apoio à implementação por meio de projetos-piloto; sistematização e disseminação do conhecimento por meio de publicações e eventos; e articulação com diversos atores de governo e sociedade civil.

São cinco as iniciativas: Empresas pelo Clima (EPC), Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (ISCV), Desenvolvimento Local & Grandes Empreendimentos (ID Local), Tendências em Serviços Ecosistêmicos (TeSE) e Ciclo de Vida Aplicado (CiViA). Além de atuar nas agendas de desenvolvimento local, serviços ecosistêmicos, clima, cadeia de valor e ciclo de vida de produtos, as iE também trabalham juntas, aportando conhecimento e conteúdo em agendas integradas.



A Plataforma Empresas pelo Clima tem o propósito de contribuir para o avanço na gestão empresarial de emissões de gases de efeito estufa (GEE) e dos riscos e impactos derivados das mudanças climáticas. Desde 2009, a iniciativa trabalha na cocriação de diretrizes e ferramentas para gestão empresarial – como a ferramenta para elaboração de planos de adaptação às mudanças do clima e as Diretrizes Empresariais para Precificação Interna de Carbono -, e de propostas para políticas públicas e no apoio a projetos piloto para implementação das ferramentas e diretrizes.



A iniciativa Tendências em Serviços Ecosistêmicos desenvolve estratégias e ferramentas destinadas à gestão empresarial de impactos, dependências, riscos e oportunidades relacionados a serviços ecosistêmicos. Nos ciclos anteriores foram desenvolvidas diretrizes e ferramentas para a valorização das vulnerabilidades e impactos da atividade empresarial sobre o capital natural. Foram também realizadas capacitações em valoração e gestão de serviços ecosistêmicos e desenvolvidos casos empresariais.



A iniciativa Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor desenvolve métodos e ferramentas para a integração da sustentabilidade nos processos e nas políticas de compras das empresas, por meio do desenvolvimento de protocolos para a gestão da cadeia de fornecedores. Desde 2015, a iniciativa tem desenvolvido protocolos para orientar as empresas a mapear e gerir riscos e oportunidades em suas cadeias de fornecimento aprimorando seus processos de compras e o relacionamento com fornecedores.



A iniciativa Ciclo de Vida Aplicado busca incorporar o pensamento de ciclo de vida na gestão estratégica das empresas a partir da Avaliação de Ciclo de Vida (ACV) dos produtos - bens e serviços. Além disso, discutem em oficinas e grupos de trabalho temas como comunicação e rotulagem de produtos, além de questões sobre competitividade. Desde 2015 as empresas vêm sendo capacitadas nos métodos e ferramentas de duas categorias de impacto ambiental: mudanças climáticas e uso de água. A partir disso, vêm desenvolvendo projetos piloto de pegada de carbono e de pegada hídrica de seus produtos.



A iniciativa ID Local tem o propósito de articular o setor empresarial para reflexão, troca de experiências e construção de propostas e diretrizes empresariais para desenvolvimento local, por meio do diálogo, do estudo e da cocriação de metodologias e ferramentas. Desde 2013, os temas já trabalhados são: Proteção Integral de Crianças e Adolescentes, Inovação em Desenvolvimento Local, Monitoramento e Avaliação de Impacto e Capacidades Institucionais Locais, e Articulação com Políticas Públicas para Desenvolvimento Territorial.



Diálogos sobre a implementação da Norma ISO 20400 – Ciclos 2017 e 2018 [recurso eletrônico] / Renato Moya ... [er al] – São Paulo : FGVces/EAESP-FGV, 2019.  
40 p.

1. Vendas - administração. 2. Sustentabilidade - Normas. 3. Logística empresarial. I. Ramos, Ligia. II. Moraes, Dafne. III. Chrysafidis, Jéssica. IV. Fedato, Cristina. V. Fundação Getulio Vargas.

CDU 658.811

Ficha catalográfica elaborada por: Cristiane de Oliveira CRB SP-008061/O  
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP



# Índice

Apresentação	7
Sobre o Grupo de Trabalho de Gestão de Fornecedores	8
A Norma ISO 20400	11
Capítulo 4: compreendendo os fundamentos	14
Capítulo 5: integrando sustentabilidade na política de compras e na estratégia da organização	19
Capítulo 6: organizando a função de compras para a sustentabilidade	23
Capítulo 7: integrando sustentabilidade no processo de compras	28
Considerações finais	35



## Apresentação

Entre 2017 e 2018, as empresas integrantes da iniciativa Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (ISCV) dedicaram-se ao estudo da norma ISO 20400, uma diretriz internacional para as compras sustentáveis, publicada em dezembro de 2016. O conteúdo aqui apresentado busca contribuir para o avanço na integração da sustentabilidade na função de compras e nos processos, práticas e relacionamentos das cadeias de suprimentos.

Boa leitura!



# Sobre o Grupo de Trabalho de Gestão de Fornecedores

O FGVces iniciou sua atuação no tema de gestão de fornecedores em 2012, quando criou, com apoio do Citi e patrocínio da Citi Foundation, a iniciativa **Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (ISCV)**, que tem por objetivo promover inovação para a sustentabilidade na cadeia de valor de grandes empresas a partir de pequenos e médios empreendimentos.

Com ciclos temáticos anuais, o tema escolhido para o primeiro ano de atividades de ISCV, em 2012, foi **gestão de fornecedores**. Ao final do ano, o FGVces e as empresas integrantes concluíram que um ano não havia sido suficiente para explorar o tema em sua complexidade e, portanto, optou-se pela criação de um grupo de trabalho (GT) específico sobre gestão de fornecedores, que desenvolveria uma agenda própria, paralelamente às demais atividades de ISCV.

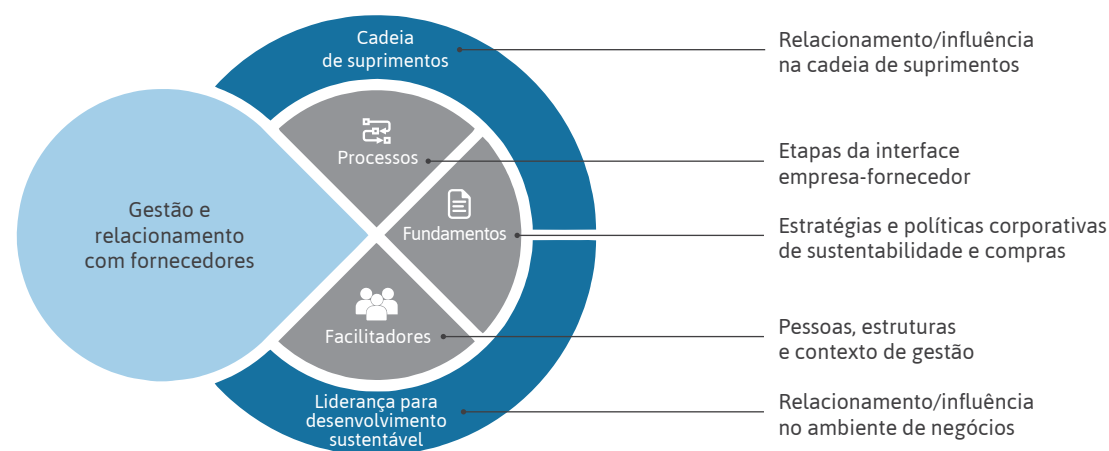
Assim, foi criado o **Grupo de Trabalho de Gestão de Fornecedores** (GT Fornecedores), com os seguintes objetivos:

- Cocriar conhecimento e metodologias para incorporação de atributos de sustentabilidade na gestão de fornecedores;
- Propiciar aos participantes acesso a conhecimentos, práticas e tendências nacionais e internacionais

- no tema sustentabilidade nos processos de compras;
- Promover oportunidades de atuação conjunta das empresas e outros atores frente a desafios comuns nas cadeias de valor;
- Disseminar conhecimento, de forma a influenciar e fortalecer este tema no mercado e na sociedade em geral.

Com o objetivo de contribuir para a integração da sustentabilidade nas práticas de gestão e relacionamento com fornecedores, ao longo de 2013, primeiro ano de trabalho do GT Fornecedores, o grupo dedicou-se a criar um conjunto de indicadores de compras sustentáveis. Esse conjunto de indicadores foi usado como insumo pelo GT para, em 2014, desenvolver um instrumento de diagnóstico para compreender o contexto e mapear as principais políticas e práticas de gestão das empresas-membro do grupo quanto à integração de sustentabilidade na gestão e no relacionamento com fornecedores. Esse diagnóstico foi aplicado nas empresas ainda em 2014 e seus resultados inspiraram a elaboração de um Framework de Compras Sustentáveis, instrumento que busca delinear a abrangência e o escopo da integração da sustentabilidade aos processos de compras, de modo a contribuir para o entendimento e a implementação deste tema nas organizações. As Figuras 1 e 2 apresentam o Framework:

FIGURA 1 - FRAMEWORK DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS



Fonte: autoria própria

FIGURA 2 - DETALHAMENTO DO FRAMEWORK DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS



Fonte: autoria própria

O Framework é composto por cinco dimensões: fundamentos, processos, facilitadores, cadeia de suprimentos e liderança para o desenvolvimento sustentável. As três primeiras – fundamentos, processos e facilitadores – contemplam as questões que se aplicam ao ambiente interno da organização e tiveram como inspiração a norma britânica BS 8903, referência internacional no tema, e a estrutura proposta pela ISO 20400 de Compras Sustentáveis. As dimensões cadeia de suprimentos e liderança para o desenvolvimento sustentável se referem a ações da organização voltadas predominantemente ao seu ambiente externo e foram inspiradas em uma metodologia criada por Simon Zadek para representar os níveis de maturidade em responsabilidade social corporativa. Mais detalhes sobre o Framework podem ser encontrados na [publicação do ciclo 2014](#).

Com esse Framework, a partir de 2015, o GT dedicou-se à elaboração de protocolos para a instrumentalização das compras sustentáveis. A Figura 3 apresenta um breve histórico do GT Fornecedores.

Compreendendo a relevância e a abrangência do tema das **Compras Sustentáveis**, FGVces e as empresas de ISCV optaram, a partir de 2016, por trabalhar exclusivamente com essa agenda, passando a iniciativa a ter como objetivo a **elaboração de métodos e ferramentas para a integração**

**da sustentabilidade nos processos e nas políticas de compras das empresas.**

Com o lançamento internacional da **norma ISO 20400** em dezembro de 2016, e entendendo o alinhamento desde documento à atuação do GT Fornecedores, a partir de 2017 as empresas do grupo se dedicaram a discutir sobre as práticas e processos necessários para a implementação da norma, com o objetivo de obter, ao final de 2018, um guia com orientações para sua integração às práticas de compras das organizações.

Além do trabalho realizado pelo GT Fornecedores, durante o ano de 2017, a iniciativa ISCV desenvolveu, em parceria com empresas integrantes, projetos piloto de **implementa-**

- (1) A norma BS 8903:2010 foi lançada pelo The British Standard Institute para auxiliar as organizações a avaliar a extensão e eficácia da sua atividade de compras sustentáveis.
- (2) A ISO 20400 – Sustainable Procurement - é uma norma internacional que fornece orientação às organizações públicas e privadas na integração da sustentabilidade às suas compras.
- (3) A metodologia proposta por Zadek no artigo The Path to corporate responsibility pode ser encontrada em <https://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility>



ção da Matriz de Risco da Cadeia de Fornecedores. As experiências podem ser conhecidas nesta publicação.

foco desta publicação, e (2) a criação do Protocolo de Desenvolvimento de Fornecedores, relatado também em uma publicação paralela.

O Ciclo de 2018

Em 2018 o FGVces e as empresas membro de ISCV deram continuidade às frentes de trabalho iniciadas em 2017: (1) a elaboração de recomendações práticas sobre a integração da norma ISO 20400 às atividades de compras das empresas,

Para fomentar as discussões, as empresas integrantes da iniciativa apresentaram os seus programas e iniciativas relacionados à cadeia de fornecedores, compartilhando com as demais empresas do grupo suas experiências e os principais desafios enfrentados.

FIGURA 3 - HISTÓRICO GT FORNECEDORES

2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Objetivos:</b>  Construir e priorizar <b>CONJUNTOS DE CRITÉRIOS E INDICADORES</b> para autoavaliação e diagnóstico de aspectos de sustentabilidade nas práticas de gestão de fornecedores das empresas	<b>Objetivos:</b>  Desenvolver <b>FRAMEWORK</b> para integração de sustentabilidade na gestão e no relacionamento com fornecedores  Aplicação o questionário de autoavaliação para <b>DIAGNÓSTICO</b> nos critérios prioritizados	<b>Objetivos:</b>  Desenvolver <b>INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS PARA APOIAR AS EMPRESAS NA GESTÃO</b> da cadeia de suprimentos considerando aspectos de <b>SUSTENTABILIDADE</b> .	<b>Objetivos:</b>  Avançar no desenvolvimento de <b>INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS PARA APOIAR AS EMPRESAS NA GESTÃO</b> da cadeia de suprimentos considerando aspectos de <b>SUSTENTABILIDADE</b> .	<b>Objetivos:</b>  Iniciar análises sobre as diretrizes e princípios da norma <b>ISO 20400</b> e apoiar as empresas na <b>IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS PILOTO</b> .	<b>Objetivos:</b>  Finalizar as análises referentes à norma <b>ISO 20400</b> e retomar o desenvolvimento da <b>INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS PARA APOIAR AS EMPRESAS NA GESTÃO</b> da cadeia de suprimentos.
<b>Produtos:</b>  1. Questionário de diagnóstico de sustentabilidade nas práticas de gestão de fornecedores (autoavaliação)	<b>Produtos:</b>  1. Relatório de diagnóstico das empresas-membro; 2. <i>Framework</i> de compras sustentáveis; e 3. Publicação do ciclo.	<b>Produtos:</b>  1. Protocolo para elaboração de Matriz de Risco na Cadeia de Fornecedores 2. Publicação do ciclo.	<b>Produtos:</b>  1. Protocolo Materialidade na Cadeia; 2. Implementação piloto Matriz de Risco; 3. Publicação do ciclo.	<b>Produtos:</b>  1. Metodologia para aplicação da ISO 20400; 2. Implementação piloto da Matriz de Risco; 3. Publicação do ciclo.	<b>Produtos:</b>  1. Guia de aplicação da ISO 20400; 2. Protocolo sobre Desenvolvimento de Fornecedores; 3. Implementação de projetos piloto; 3. Publicação do ciclo.

Quais empresas participam deste processo?				
O grupo, listado abaixo, é responsável por um volume significativo de compras e contratações, além de compor uma amostra de empresas comprometidas com a integração da sustentabilidade nas compras.				
AES AES Tietê Amaggi Amata AngloAmerican Arcelor Mittal Atvos Banco Bradesco Banco do Brasil BASF Beraca Bradesco	Brainfarma Braskem Brookfield Energia Bunge CCR Celsco Cielo Citi COPEL CPFL CSN CTG	Duratex Ecorodovias EDP Eletróbrás Furnas Eletropaulo Embraco Estre Fibria Furnas Gol Grupo Boticário Grupo Moura	Grupo Toctao Instituto Algar Ipiranga Itaú JBS Kimberly-Clark Klabin Klabin Leroy Merlin Lojas Renner MRV Odebrecht Agroindustrial	Petrobrás Pif Paf Raízen Santos Brasil Solvay Suzano Papel e Celulose Telefônica - Vivo Ticket TIM Vale Votorantim

# A norma ISO 20400

A norma ISO 20400 – Compras Sustentáveis – é um **padrão internacional** que fornece orientação às organizações públicas e privadas na integração da sustentabilidade às suas compras, independentemente da sua atividade ou porte. Seguindo os mesmos princípios e assuntos centrais estabelecidos na **ISO 26000** (dos direitos humanos, práticas trabalho e práticas comerciais justas) a ISO 20400 traz referências para que as empresas possam **integrar os princípios de responsabilidade social em seus processos de compra**.

Sobre sua estrutura, a Norma segue o padrão de outras

normas internacionais. Em seus primeiros capítulos, apresenta-se o escopo (cap. 1), as referências normativas (cap. 2) e os principais termos e definições que criam uma base comum para o entendimento dos leitores. Nos capítulos seguintes, são apresentados os fundamentos sobre o tema de compras sustentáveis (cap. 4) e as orientações específicas para que as organizações possam desenvolver e implementar uma estratégia de compras sustentáveis, passando por orientações a nível estratégico (cap. 5), gerencial (cap. 6) e operacional (cap. 7). Em função disso, decidiu-se por discutir e analisar os capítulos 4 a 7.



### CURIOSIDADES SOBRE O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA NORMA

**TRABALHO MULTISTAKEHOLDER:** Entre 2013 e 2016, foram conduzidas diversas reuniões de trabalho multistakeholder, da qual mais de cinquenta países foram integrantes, assim como organizações internacionais importantes na agenda de comércio internacional, tais como OCDE, UN Global Compact e Comissão Europeia.

**RELEVÂNCIA BRASILEIRA:** O processo de elaboração da Norma ISO 20400 foi coordenado pelo Brasil, via Associação

Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), e pela França, via Association Française de Normalisation (AFNOR).

**INFLUÊNCIA DO GT FORNECEDORES:** O FGVces teve assento na Comissão Especial de Estudo da ABNT sobre Compras Sustentáveis (CEE 277), tendo levado a contribuição das empresas participantes do GT de fornecedores para enriquecer o processo.

Para compreensão da Norma e consequente elaboração desta publicação, o FGVces realizou uma série de discussões em encontros presenciais em São Paulo, junto às empresas participantes do GT de Fornecedores. O fio condutor desses encontros pontuou dois tópicos principais: o primeiro buscou mapear como as empresas do grupo já trabalhavam os temas contemplados na Norma, enquanto o segundo discutiu como as empresas podem implementar as diretrizes propostas pela Norma, em termos de necessidades, desafios de implementação e possíveis benefícios percebidos pelas empresas. Os encontros ocorreram ao longo dos anos de 2017 e 2018 e contemplou prioritariamente os capítulos 4 a 7 da Norma.

Os resultados desses dois anos de trabalho, apresentados nas páginas a seguir, consistem em análises que poderão apoiar as empresas no entendimento dos conceitos e na elaboração de estratégias e processos para a implementação da Norma, à luz do Framework de Compras Sustentáveis e de experiências práticas de empresas e profissionais do setor.



### VANTAGENS E BENEFÍCIOS DA ISO 20400 PARA O SETOR EMPRESARIAL

Para as empresas, enquanto compradoras, essa norma auxilia a compreender a relevância das compras sustentáveis e a planejar e implementar ações consistentes e alinhadas a um padrão internacional. Ainda, enquanto fornecedoras, a norma poderá ajudá-las a compreender e a antecipar expectativas de seus clientes, atendendo ao padrão de qualidade esperado. Além disso, há também o potencial de contribuir para a elaboração conjunta de soluções inovadoras entre empresas compradoras e fornecedoras, como a reformulação e a criação de processos, produtos e modelos de negócios.

Para facilitar o entendimento e promover a reflexão, o FGVces elaborou uma série de questionários que ofereciam um diagnóstico a respeito dos principais pontos abordados na ISO 20400. Os resultados e análises das empresas participantes do GT foram incorporados nas discussões apresentadas nas páginas a seguir.

Para realizar uma auto-avaliação da empresa, clique aqui e acesse o questionário elaborado pela Norma ISO 20400. <https://www.iso20400.org/take-the-self-assessment/>



### Contribuições do GT de Fornecedores sobre a Norma ISO 20400

O conteúdo das páginas a seguir segue a estrutura da ISO 20400: para cada seção ou subseção dos capítulos 4 a 7 da Norma é apresentado um sumário do texto normativo seguido das considerações das empresas discutidas durante os encontros do GT de Fornecedores. Foi também incluída ao longo do texto uma série de exemplos de práticas empresariais alinhadas à aplicação da Norma – não

com a intenção de recomendar ou validar práticas, mas no sentido de inspirar as empresas e promover o melhor entendimento do conteúdo. A extensão de cada seção reflete, de certo modo, a dinâmica das discussões, não tendo relação com o tamanho do texto na Norma e não devendo ser entendido um indicador de importância. A leitura desta publicação dá um panorama geral sobre os capítulos centrais da ISO 20400, mas não substitui a consulta à Norma original.

Veja nas páginas a seguir:

- **Capítulo 4:** compreendendo os fundamentos
- **Capítulo 5:** integrando sustentabilidade na política de compras e na estratégia da organização
- **Capítulo 6:** organizando a função de compras para a sustentabilidade
- **Capítulo 7:** integrando sustentabilidade no processo de compras



## CAP. 4 da NORMA ISO 20400 COMPREENDENDO OS FUNDAMENTOS

# 4. Compreendendo os Fundamentos

## 4.1 Conceito de Compras Sustentáveis

Segundo a Norma ISO 20400, as **COMPRAS SUSTENTÁVEIS** representam uma oportunidade para fornecer mais valor para a organização pela melhoria da produtividade, avaliação de valor e desempenho, promoção e comunicação entre compradores, fornecedores e todas as partes interessadas, e pelo encorajamento da inovação.

### Sumário

O conceito de compras sustentáveis no âmbito da ISO 20400 é apresentado e destaca os **IMPACTOS POSITIVOS E ADVERSOS DAS COMPRAS, CONSIDERANDO SEUS IMPACTOS EM TODO CICLO DE VIDA NAS DIMENSÕES AMBIENTAL, SOCIAL E ECONÔMICA**. A Norma salienta o papel das compras como um instrumento para alcançar requisitos de sustentabilidade.

### Considerações do Grupo de Trabalho

Além de alinhar o entendimento sobre o que são Compras Sustentáveis no âmbito da ISO 20400, um ponto relevante discutido pelos participantes do GT tratou sobre o **VIÉS QUE, EM GERAL, O TERMO PODE RECEBER: O DE CUSTOS**. Nesse sentido, a discussão considerou que o tema das compras sustentáveis, muitas vezes, suscita um debate sobre o quanto a consideração de aspectos de sustentabilidade pode gerar de aumento de custos nas compras. A percepção mais imediata é a de que a sustentabilidade contribui para aumentar custos ou mesmo diminuir economias. Para os participantes, a Norma tem um papel importante em dar um segundo olhar nessa questão, contribuindo para a construção de argumentos que contrapõem essa perspectiva e sinalizam que **AS COMPRAS SUSTENTÁVEIS PODEM, SIM, ATUAR COMO FONTE DE DIMINUIÇÃO DE CUSTOS E/OU DE AUMENTO DE ECONOMIAS**,

como poderá ser visto em exemplos ao longo desse guia. De certa forma, esse desafio também pode ser ampliado para o desafio mais amplo enfrentado na incorporação da sustentabilidade no negócio como um todo.

## 4.2 Princípios de Compras Sustentáveis

### Sumário

A norma destaca **DOZE PRINCÍPIOS** centrais das compras sustentáveis. Compondo os princípios estão pontos como *accountability*, transparência, comportamento ético, oportunidades justas e plenas, além do respeito pelos interesses das partes interessadas, pelo estado de direito e as normas internacionais de comportamento, e pelos direitos humanos. Constan, ainda, princípios relacionados a soluções inovadoras, foco nas necessidades, integração, análise dos custos e melhoria contínua. Em seu texto, a norma descreve e explica cada um dos princípios.

### Considerações do Grupo de Trabalho

O GT apreciou e debateu sobre os doze princípios que a Norma propõe para compras sustentáveis. Entre os doze princípios, dois foram destacados pelos participantes como aqueles que representam grandes desafios, a saber: a **PROMOÇÃO DE OPORTUNIDADES JUSTAS E PLENAS** e a **PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÕES INOVADORAS**.

## 4.3 Temas Centrais de Compras Sustentáveis

### Sumário

No âmbito da ISO 20400, as compras sustentáveis contam com **SETE TEMAS CENTRAIS**, sendo eles:

- **GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL,**
- **DIREITOS HUMANOS,**



- [PRÁTICAS TRABALHISTAS](#),
- [MEIO AMBIENTE](#),
- [PRÁTICAS DE OPERAÇÃO JUSTAS](#),
- [QUESTÕES DO CONSUMIDOR](#),
- [ENVOLVIMENTO E DESENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE](#).

O conteúdo da Norma apresenta e descreve cada um dos sete temas, que são os mesmos temas da ISO 26000, Norma que foi referência para a ISO 20400.

#### Considerações do Grupo de Trabalho

Tendo em vista os temas centrais propostos pela Norma, o GT destacou dois temas que contemplam o envolvimento direto de stakeholders externos: envolvimento e desenvolvimento da comunidade e questões do consumidor. Quanto ao primeiro, salientou-se a oportunidade de pensar nas compras sustentáveis como um meio de aproximar e desenvolver a comunidade local, proporcionando criação de emprego, renda e bem-estar, educação, saúde e cultura. Já o segundo tema foi discutido como um ponto desafiador, porém promissor. Argumentou-se que, mesmo não sendo trivial atender a questões como consumo sustentável, marketing justo, proteção da saúde e segurança do consumidor, à medida em que esse tema for alcançado com êxito, aumentará a atratividade do negócio com novos públicos. Ainda, atender a questões do consumidor por meio das compras sustentáveis pode ser articulado como justificativa para novos requisitos que serão feitos aos fornecedores, contribuindo para que não sejam vistos apenas como “burocracias para compras”, mas como uma tentativa da empresa compradora de estar alinhada e de atender novas demandas de seus consumidores. Essa perspectiva reforça a oportunidade das empresas desenvolverem uma visão integrada de produção e consumo sustentável.

## 4.4 Motivadores para Compras Sustentáveis

#### Sumário

A Norma apresenta uma extensa lista de possíveis motivadores de compras sustentáveis, isto é, fatores que atuam como motivações nas organizações e as conduzem a praticar compras sustentáveis. Entre os quinze exemplos destacados na ISO 20400, constam motivadores como: vantagem competitiva, expectativas de partes interessadas, legislação e regulação, políticas públicas, gestão de riscos, confiança dos investidores, comprometimento dos fornecedores, ética

organizacional. Ainda, indica-se que a análise dos motivadores de cada empresa ajuda a compreender seu atual contexto e a definir seus objetivos e metas de sustentabilidade no âmbito da cadeia de suprimentos. [UMA VEZ QUE A ALTA DIREÇÃO ESTABELECE TAIS MOTIVADORES, É POSSÍVEL RELACIONÁ-LOS AOS TEMAS CENTRAIS APRESENTADOS E, ASSIM, DESENVOLVER METAS E OBJETIVOS ALINHADOS](#).

#### Considerações do Grupo de Trabalho

Quatro dos motivadores listados na Norma foram destacados pelo GT: “atender expectativas de clientes”, “alcançar vantagem competitiva”, “otimizar custos” e “aprimorar a gestão de riscos”. Para os participantes, esses motivadores atuam como fatores importantes ao se defender os benefícios das compras sustentáveis. Em especial, [O MOTIVADOR RELACIONADO À GESTÃO DE RISCOS FOI REFORÇADO, INCLUSIVE COMO UMA JUSTIFICATIVA PARA OS POSSÍVEIS INVESTIMENTOS A SEREM FEITOS NA IMPLEMENTAÇÃO DAS COMPRAS SUSTENTÁVEIS](#). Ainda, discutiu-se sobre o motivador “comprometimento com os fornecedores”, destacado pelo grupo como algo desafiador, especialmente em casos onde a empresa fornecedora é maior do que a empresa compradora ou quando há pouca concorrência para o fornecimento de determinado produto ou serviço.

## 4.5 Considerações Chave para Compras Sustentáveis

#### Sumário

Além de temas centrais para a realização de compras sustentáveis, a ISO 20400 indica pontos chave para integrar a sustentabilidade nas atividades de compras. Cada ponto chave implica na adoção de práticas específicas. A norma elenca [CINCO PONTOS COMO CONSIDERAÇÕES CHAVE](#), também baseados em considerações chave da ISO 26000:

[GERIR RISCOS E OPORTUNIDADES](#): identificar, priorizar e gerir riscos internos e externos vinculados às atividades de compras, o que também inclui a gestão de como os fornecedores nas cadeias de suprimentos atendem aos requisitos de sustentabilidade

[DUE DILLIGENCE](#): identificar eventuais impactos negativos da atividade de compras, tanto potenciais quanto reais, e estabelecer um plano de ação para cada um deles.

[ESTABELECEER PRIORIDADES PARA QUESTÕES DE SUS-](#)

[TENTABILIDADE](#): interagir com as partes interessadas para identificar as questões com maior potencial de impacto socioambiental negativo

[EXERCER INFLUÊNCIA](#): essa influência pode decorrer de diferentes fatores como seu grau de controle direto, seus termos contratuais, sua habilidade para incentivar melhorias em fornecedores, além de colaborar com empresas e engajar o governo para também estimularem tais melhorias.

[EVITAR CUMPLICIDADE](#): Por meio de atividades de compras, organizações podem ser vistas como cúmplices em atos indevidos de outras organizações. Mesmo com limites imprecisos e adaptáveis, no âmbito da norma essa cumplicidade é classificada em três formas: direta, beneficiária e silenciosa. Convém que as organizações evitem todas as três formas de cumplicidade.

#### Considerações do Grupo de Trabalho

As principais considerações chave apontadas pelos membros do GT foram gestão de riscos e due diligence. A [GES-](#)

[TÃO DE RISCOS](#) foi considerada muito relevante. Além de já destacada no item anterior, como um importante motivador, sob a ótica de ponto chave a gestão de riscos foi salientada por representar um instrumento capaz de promover a estruturação de processos para gestão, colaborando na definição de critérios para contratação de fornecedores de determinadas categorias de fornecimento. Por sua vez, a [DUE DILIGENCE](#) reforça a importância que foi conferida à gestão de risco, pois representa uma maneira de aplicar a gestão de riscos aos impactos adversos na sustentabilidade. O GT discutiu sobre sua aplicabilidade como ferramenta para mapear e mitigar impactos adversos. Um terceiro ponto contemplado na discussão do grupo envolveu o ponto chave [EVITAR A CUMPLICIDADE](#), e como as organizações devem se posicionar no relacionamento com seus fornecedores para evitar todos os três tipos de cumplicidades apresentados pela Norma, isto é, a cumplicidade direta, a beneficiária e a silenciosa.

## Exemplos e referências do GT de Fornecedores



### ESTABELECENDO PRIORIDADES PARA QUESTÕES DE SUSTENTABILIDADE

Integrar a sustentabilidade no processo de compras envolve uma extensa lista de questões socioambientais. No caso da empresa [AES Brasil](#), o processo de integração da sustentabilidade na estratégia do Grupo teve início em 2010 e levou exatos 2 anos para se concretizar. Após a realização de uma análise de benchmark para identificar melhores práticas globais e nacionais no setor elétrico, a empresa realizou um amplo esforço de articulação e engajamento para a construção de uma **matriz de materialidade**, que

refletiria os temas prioritários do Grupo e de seus stakeholders. Os desdobramentos dessa ação levaram o Grupo a identificar o tema Responsabilidade na Cadeia de Valor como relevante para sua performance. Foi instituído, então, o programa **Parcerias Sustentáveis**, que consolida uma série de iniciativas desenvolvidas nos temas de compras e gestão de fornecedores.

[Clique aqui](#) e conheça o Protocolo para elaboração da Análise de Materialidade na Cadeia de Fornecedores, elaborado pelo GT de Fornecedores em 2016.

[Saiba mais](#) sobre o programa Parcerias Sustentáveis da AES Brasil.



## EXERCENDO INFLUÊNCIA

No contexto da Norma, convém que as organizações exerçam na maior extensão possível a sua capacidade de influenciar fornecedores e partes interessadas para a sustentabilidade. A *Together for Sustainability* é uma iniciativa conjunta de empresas do setor químico, da qual a **BASF** participa. Foi desenvolvida em 2011 e tem como objetivo avaliar, auditar e promover melhores práticas de sustentabilidade dentro da cadeia de fornecimento da indústria química.

[Saiba mais](#) sobre a iniciativa *Together for sustainability*.



## EVITANDO CUMPLICIDADE

Por meio de atividades de compras, organizações podem ser vistas como cúmplices em atos indevidos de outras organizações. Como uma forma de evolução no tema de compliance, a **TELEFÔNICA** conduz a experiência #Vivodeacordo, que conta com o comprometimento da alta direção. Com base nos Princípios de Negócio Responsável, o código de ética do Grupo Telefônica, o programa agrupa uma série de ações para desempenhar uma constante análise e avaliação de potenciais riscos do negócio. Além disso, também foi criado o canal Fale com o Compliance, para sanar dúvidas dos colaboradores sobre dilemas éticos, conflitos de interesse e outros esclarecimentos.

[Saiba mais](#) sobre as ações de sustentabilidade do Grupo Telefônica em seu relatório de sustentabilidade de 2018.



**CAP. 5 da NORMA  
ISO 20400  
INTEGRANDO  
SUSTENTABILIDADE  
NA POLÍTICA  
E ESTRATÉGIA  
DE COMPRAS DA  
ORGANIZAÇÃO**



## 5. Integrando sustentabilidade na política e estratégia da organização

### 5.1 Comprometimento com compras sustentáveis

#### Sumário

O SUCESSO DA IMPLEMENTAÇÃO DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS ESTÁ VINCULADO AO COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO. Ao comprometer-se, convém que a alta liderança integre a sustentabilidade no nível mais estratégico da função de compras. Um elemento central nesse processo de comprometimento com as compras sustentáveis diz respeito à definição de intenções, orientações e prioridades de compras que incluam a sustentabilidade. Esses pontos tendem a ser formalizados em documentos, como a política e a estratégia de compras da organização. A política de compras deve incluir a sustentabilidade, compreendendo a visão da organização, seus valores, regras e intenções. Enquanto a estratégia de compras deve delinear como serão entregues as intenções e orientações de compras sustentáveis.

#### Considerações do Grupo de Trabalho

O GT debateu sobre o que significa **COMPROMETER-SE COM AS COMPRAS SUSTENTÁVEIS**, segundo o entendimento da Norma. O papel da alta direção foi um ponto controverso. Se, por um lado, foi apontado como um grande desafio, pelas dificuldades enfrentadas por alguns participantes para convencer e receber apoio genuíno da alta gestão, por outro, foi apresentado por outros participantes como uma valiosa oportunidade de promover alinhamento entre a alta gestão e a função de compras, além de disseminar o tema em áreas antes não diretamente envolvidas com sustentabilidade. Um ponto também contemplado na discussão do grupo foi **A MUDANÇA DE CULTURA**. Para o GT, além de integrar a sustentabilidade formalmente na política e na es-

tratégia de compras, o comprometimento com as compras sustentáveis deveria refletir em uma mudança da cultura organizacional. Assim, uma vez alinhada formal e culturalmente, compras sustentáveis seriam naturalmente traduzidas em responsabilidades e metas.

### 5.2 Esclarecendo a accountability (responsabilização)

#### Sumário

A Norma indica que as organizações estabeleçam responsabilizações (*accountability*) claras para a adoção de compras sustentáveis. Por exemplo, alguns níveis de responsabilização remetem à alta direção e à gestão de compras, enquanto outros, aos indivíduos encarregados das compras. Ainda, **recomenda-se que a responsabilização quanto às compras sustentáveis seja integrada nas descrições de cargos e com os objetivos das equipes**.

#### Considerações do Grupo de Trabalho

Estabelecer responsabilizações representou para o GT um meio prático e eficaz de se alinhar práticas que precisam ser realizadas a quem as deverá realizar para alcançar a implementação das compras sustentáveis. Para o grupo, esse estabelecimento contribui para um primeiro, e importante, alinhamento dentro da própria organização, antes de se solicitar, avaliar e monitorar práticas fora da empresa. Ainda, ressaltaram o valor de tais definições, principalmente, quando a organização contar com diferentes plantas e atuar em diferentes regiões. Para o grupo, além de ser uma forma de disseminar o tema internamente, a responsabilização atua como um meio de estabelecer a governança do tema no âmbito organizacional.

### 5.3 Alinhando compras com objetivos e metas organizacionais

#### Sumário

Considerando o contexto da norma, na medida em que prioridades de compras sustentáveis são definidas, **CONVÉM QUE AS METAS ORGANIZACIONAIS SEJAM ADAPTADAS E QUE OS OBJETIVOS DE SUSTENTABILIDADE SEJAM ESTABELECIDOS NA POLÍTICA E NA ESTRATÉGIA DE COMPRAS**. Nesse sentido, a norma sugere que as organizações definam objetivos específicos, mensuráveis e viáveis para questões chave em compras sustentáveis. Ainda, a norma sinaliza para as organizações considerarem as implicações da terceirização, da subcontratação no exterior e de parcerias, fusões e aquisições nas atividades de compras.

#### Considerações do Grupo de Trabalho

O alinhamento das compras sustentáveis com os objetivos e metas empresariais despertou duas reflexões principais no GT. Em um primeiro momento, argumentou-se que a conexão da atividade de compras sustentáveis aos objetivos e metas estratégicos, traz uma postura mais ativa para a função de compras. Nesse sentido, estimula a transição de um foco reativo para um foco proativo da área de compras. Discutiu-se, ainda, que essa conexão viabiliza uma medição mais precisa e uma disseminação mais clara das metas alcançadas ao longo do tempo pela área de compras.

### 5.4 Compreendendo as práticas de compras e cadeias de suprimentos

#### Sumário

Aplicando a gestão de riscos, **CONVÉM QUE A FUNÇÃO DE COMPRAS INTERPRETE A POLÍTICA E AS METAS DE SUSTENTABILIDADE E AS ALINHE COM AS METAS DE COMPRA**. Para estabelecer prioridades nesse alinhamento, a norma sugere que a organização adote uma visão sistêmica das suas práti-

cas de contratação e de suas cadeias de suprimento. Para alcançar essa visão geral, convém que a organização mapeie os principais processos de sua cadeia de suprimentos, identifique sua complexidade e o número de seus níveis, mapeie seus atores e parceiros importantes, além de suas influências externas e seus possíveis impactos, e, ainda, monitore suas práticas de compras quanto as exigências excessivas em prazos de pagamento e entrega, negociações agressivas de preço, descumprimento de normas internacionais.

#### Considerações do Grupo de Trabalho

As considerações trazidas pelo GT para esse tópico destacaram o contexto de gestão de riscos, novamente trazido pela Norma. Nesse quesito, o grupo ressaltou **COMO A RELAÇÃO ENTRE RISCO, SUSTENTABILIDADE E COMPRAS SE MANTÉM CONSTANTE AO LONGO DA ISO 20400** e como é importante manter esse olhar aguçado ao buscar compreender como a função de compras pode atuar frente a política e as metas de sustentabilidade. Ainda, contemplou-se a relevância de se mapear e analisar a(s) cadeia(s) de suprimentos das empresas com um olhar estratégico, buscando reduzir riscos de desabastecimento por questões como escassez de fornecedores com requisitos de sustentabilidade. Por fim, o grupo discutiu como, muitas vezes, pode-se não reconhecer a incompatibilidade entre a demanda de requisitos de sustentabilidade a as exigências padronizadas para práticas como a compra pelo menor preço ou pelo maior volume, que podem inviabilizar um fornecedor apto para compras sustentáveis. Nesse sentido, alerta-se que a busca pelo menor preço, de forma isolada, é uma prática incompatível com a Norma de compras sustentáveis e com uma visão estratégica que leve em conta um horizonte de longo prazo para a área de compras.

### 5.5 Gerenciando a Implementação

#### Sumário

No intuito de gerir a implementação dos objetivos de sustentabilidade da política de compras, **RECOMENDA-SE QUE AS ORGANIZAÇÕES VALIDEM SEUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS**, estabeleçam metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, realistas e oportunas, além de obterem endosso e recursos da alta direção, comunicarem suas práticas às partes interessadas, assegurarem esclarecimentos das responsabilizações, avaliarem e monitorarem sua implementação. Ainda, a Norma indica que compartilhem seus re-



sultados com suas partes interessadas, analisem o processo de implementação para melhorias futuras, e, por fim, incentivem seus líderes a buscar soluções inovadoras e sustentáveis.

#### Considerações do Grupo de Trabalho

O gerenciamento da implementação de compras sustentáveis no contexto da Norma contempla as etapas dessa implementação, desde a validação interna de objetivos estratégicos de compras sustentáveis até o compartilhamento de seus resultados e análises para melhorias. Tendo em vista os passos apresentados pela Norma, a discussão do GT tomou como foco os benefícios de conhecer e adotar tais etapas. Para o grupo, quando devidamente executado,

o gerenciamento da implementação de compras sustentáveis pode proporcionar melhorias como a valorização da imagem da organização e o estímulo a novos tipos de inovação. Quanto a relação com fornecedores, também poderia apoiar na atração de bons fornecedores – e no distanciamento de fornecedores que não estão aderentes aos requisitos de sustentabilidade – já que a Norma ajuda a empresa a deixar seus critérios de sustentabilidade mais claros para sua cadeia. Além de melhorar a comunicação com fornecedores em termos do que precisa ser implementado, principalmente quando esses fornecedores precisarem de direcionamento claro e de apoio no alcance de requisitos de sustentabilidade.

## Exemplos e referências do GT de Fornecedores

### COMPROMETIMENTO COM COMPRAS SUSTENTÁVEIS

Como uma forma de incluir e formalizar a sustentabilidade nas prioridades de compras, a **TELEFÔNICA** instituiu a Política de Sustentabilidade para a Cadeia de Suprimentos. Nela estão presentes critérios éticos, ambientais, sociais e de privacidade e confidencialidade os quais os fornecedores devem cumprir (são chamados de critérios mínimos de negócios responsáveis). As empresas só participam do processo de concorrência se aceitarem as diretrizes desse documento e do documento 'Princípios de Negócio Responsável', bem como assinarem um certificado anticorrupção.

[Conheça](#) a Política de Sustentabilidade para a Cadeia de Suprimentos do Grupo Telefônica.



### ESTABELECIMENTO DE METAS

Com base nas análises das matrizes de riscos e avaliações dos compradores, a **BASF** identifica quais de seus fornecedores apresentam elevado potencial de risco de sustentabilidade (classificados como tier 1). Além do processo de avaliação do desempenho desses fornecedores, e da construção de planos de ação indicando as melhorias necessárias, a empresa comunica os resultados anuais e estipula metas para o ano seguinte. Um exemplo, publicado no relatório anual de 2018, refere-se ao percentual dos gastos relevantes que devem ser submetidos a avaliações de sustentabilidade.

[Saiba mais](#) sobre as ações de sustentabilidade da BASF em seu relatório anual de 2018.



**CAP. 6 da NORMA  
ISO 20400  
ORGANIZANDO  
A FUNÇÃO DE  
COMPRAS PARA A  
SUSTENTABILIDADE**



# 5. Organizando a função de compras para a sustentabilidade

## 6.1 Governança de Compras

### Sumário

Antes de aprofundar sobre a integração da sustentabilidade no processo de compras (capítulo 7), a ISO 20400 se debruça sobre a organização da função de compras para a sustentabilidade. Nesse sentido, [A NORMA PROPÕE O TÓPICO SOBRE GOVERNANÇA DE COMPRAS, NO QUAL TRATA SOBRE GOVERNANÇA E OS PROCEDIMENTOS E SISTEMAS QUE ESSA GOVERNANÇA PODE DEMANDAR](#). No primeiro tema, reforça pontos como: avaliação da maturidade e representatividade da função de compras, priorização de processos de compras já implementados, conexão entre sustentabilidade e governança de compras, e inserção de representantes de compras em grupos dedicados ao tema da sustentabilidade. Já o segundo, sugere que procedimentos e sistemas podem ser facilitadores no processo de estabelecer fluxos de compras alinhados aos objetivos de sustentabilidade.

### Considerações do Grupo de Trabalho

O GT discutiu sobre aspectos de governança em compras sustentáveis e ressaltou que a análise de maturidade mencionada no contexto da Norma poderia analisar como a empresa como um todo enxerga a área de compras. Para o grupo, é benéfico que a empresa entenda a relevância das compras sustentáveis e apoie esse processo de implementação. Dessa forma, a implementação de compras sustentáveis deixa de ser vista como operacional para ser vista como estratégica. Ainda, o GT salientou que adotar ferramentas e sistemas para a gestão das compras sustentáveis pode ser um desafio, pois muitas vezes a área de compras não consegue obter sistemas para o seu próprio gerenciamento. Contudo, uma vez que a governança de compras seja alinhada, o grupo considera que a sustentabilidade teria maior visibilidade e que a função de compras terá o benefício de controlar mais dados, além de identificar e gerir riscos de modo mais sistêmico. Outro ponto reforçado como perti-

nente e interessante pelo GT foi a diversificação dos fóruns de governança dedicados a sustentabilidade, como comitês e conselhos, com a inclusão da equipe de compras.

## 6.2 Habilitando pessoas

### Sumário

Tendo em vista a organização da função de compras para sustentabilidade, a ISO 20400 recomenda habilitar pessoas e, para isso, contempla quatro tópicos: cultura organizacional, gestão de desempenho, aprendizado por colaboração e orientação. No primeiro, a Norma reforça sobre a necessidade de [INTEGRAR COMPRAS SUSTENTÁVEIS À CULTURA ORGANIZACIONAL](#), destacando a importância dos envolvidos compreenderem as razões de implementação, conhecerem seus papéis no processo, e receberem apoio e aconselhamento. A ISO sugere que esse alinhamento com a cultura pode ser impulsionado por meio da [INTEGRAÇÃO DE OBJETIVOS E METAS DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS COM OBJETIVOS E AVALIAÇÕES DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL](#). Segundo a Norma, outro caminho para habilitar pessoas envolve promover um ambiente colaborativo com seu setor de atuação e suas cadeias de suprimento, no qual conhecimentos sejam compartilhados e melhores práticas sejam desenvolvidas. Por fim, indica que as organizações orientem seus profissionais de compras sobre demandas setoriais, certificações, sistemas, ferramentas e relatórios no âmbito da sustentabilidade.

### Considerações do Grupo de Trabalho

As argumentações do GT sobre o tema habilitar pessoas trouxeram como foco a relação entre mudança de cultura empresarial e gestão de desempenho, ressaltando a importância da conexão entre ambos e como essa coerência pode atender às necessidades das empresas. O grupo também discutiu sobre as dificuldades de habilitar pessoas em diferentes níveis organizacionais. Um terceiro aspecto abordado envolveu os benefícios de se habilitar pessoas na or-

ganização para compras sustentáveis. Em especial, o grupo indicou pontos como apoio na retenção de talentos e aumento da confiabilidade de processos internos.

## 6.3 Identificando e engajando partes interessadas

### Sumário

Como parte do processo de organizar a função de compras para sustentabilidade, a Norma recomenda que as organizações identifiquem e engajem partes interessadas. Nesse sentido, em um primeiro momento, [SUGERE QUE AS ORGANIZAÇÕES IDENTIFIQUEM PARTES INTERESSADAS CHAVE E AS CLASSIFIQUE EM TRÊS TIPOS: FUNÇÕES INTERNAS, CADEIA DE SUPRIMENTOS E OUTRAS PARTES INTERESSADAS](#). Ainda, indica que engajem suas cadeias, com foco na gestão de riscos e oportunidades de sustentabilidade, e aponta técnicas de engajamento para desenvolver e integrar objetivos em suas cadeias de suprimentos. A ISO 20400 também aconselha para engajarem demais partes interessadas, como público interno – funcionário de compras, sustentabilidade, finanças, entre outros – e público externo – governo, ONGs, sindicatos, entre outros.

### Considerações do Grupo de Trabalho

O GT defendeu o valor de se conduzir um processo criterioso na etapa inicial de identificação dos atores críticos para, assim, proceder adequadamente na etapa seguinte, de engajamento. Para o grupo, é crucial ter esse cuidado para evitar que, de um lado, não se incluam partes interessadas não óbvias, porém relevantes enquanto, de outro lado, se incluam muitas partes interessadas secundárias, que desviem o foco das ações de engajamento de partes centrais. O GT também apontou a armadilha de se focar demasiadamente no público externo e, eventualmente, negligenciar o engajamento do público interno – tão importante quanto o primeiro, como já

destacado em tópicos anteriores da Norma. Ainda, discutiu-se sobre o desafio que representa o engajamento de partes interessadas de diferentes naturezas, que podem apresentar interesses e necessidades distintas e, às vezes, até divergentes. O grupo reforçou que, uma vez bem conduzido, o engajamento das partes interessadas pode trazer muitos benefícios para a empresa, tais como a diminuição e mitigação de riscos e a melhoria de sua imagem e reputação.

## 6.4 Estabelecendo prioridades de compras sustentáveis

### Sumário

A ISO 20400 recomenda estabelecer prioridades de compras sustentáveis quando se busca organizar a função de compras para a sustentabilidade. Para conduzir essa priorização, [DEVE-SE NOVAMENTE APLICAR A GESTÃO DE RISCOS, ALÉM DE SE UTILIZAR DIFERENTES ABORDAGENS PARA DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES, COMO POR TIPOS DE CATEGORIAS](#), com um plano de categorias com considerações de sustentabilidade. Também, [POR TIPOS DE FORNECEDORES](#), analisando se: compreende a cadeia de suprimentos, considerando a origem da matéria-prima e da força de trabalho, bem como conhece como e por quem os bens são transportados; considera a capacidade de influência da organização nas práticas da cadeia de suprimentos; mapeia todos os fornecedores nas cadeias de alta prioridade; possui estratégia para selecionar fornecedores críticos e mapeia questões de sustentabilidade priorizadas. Ainda, pode analisar [POR TIPOS DE QUESTÕES DE SUSTENTABILIDADE](#), alinhando essas questões com temas centrais das compras sustentáveis e da política de sustentabilidade da organização; [OU MESMO POR TIPOS DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS](#).

### Considerações do Grupo de Trabalho

Novamente, a gestão de riscos recebeu destaque na discus-

são do GT. Com esse tema em mente, o grupo discutiu sobre a aplicação da matriz de risco – ferramenta desenvolvida e aplicada pela ISCV em ciclos anteriores – e ressaltou os benefícios de sua adoção para definir prioridades com classificações em baixo, médio e alto risco. Destacou-se que, para essa classificação refletir a realidade da empresa, é indicado que o processo de definição de critérios para classificação de risco envolva áreas diversas. Para o grupo, esse processo pode apoiar na mitigação de riscos (e maximização de oportunidades) de sustentabilidade que são realmente prioritários, trazendo foco, economia de tempo e de recursos.

## 6.5 Medindo e melhorando o desempenho

### Sumário

Ao organizar a função de compras para a sustentabilidade, um meio de assegurar que a organização estabeleça prioridades de compras sustentáveis ocorre com a implementação de um sistema de medição de desempenho. Com essa finalidade, [A NORMA RECOMENDA QUE SE DEFINAM MÉTRICAS E INDICADORES QUE CONTEMPLAM AS METAS DE SUSTENTABILIDADE](#). A Norma também recomenda que a organização elabore o relato dessas métricas e indicadores, proporcionando a divulgação de informes precisos, tanto de resultados positivos como negativos, e de preferência alinhados com relatos internacionais. Considerando a dificuldade de definir e implementar tais métricas e indicadores, e de garantir sua comparabilidade, a Norma sugere que as organizações recorram ao benchmarking, buscando tanto casos de organizações semelhantes como de índices formalmente estabelecidos.

### Considerações do Grupo de Trabalho

A discussão do GT sobre medir e melhorar o desempenho de compras sustentáveis destacou a criação de padronização e de histórico de dados para a gestão de compras. Esse ponto foi abordado tanto como um benefício, que viabiliza

um monitoramento apurado para questões de sustentabilidade antes não devidamente monitoradas, mas também como um desafio. Nesse último quesito, alguns obstáculos apontados foram a demora para se estabelecer um horizonte de comparação – uma vez que pode não ser aplicável para períodos anteriores à adoção das novas métricas e indicadores – além da complexidade de definir métricas e indicadores que possam ser aplicados também em diferentes fornecedores, tanto para fornecedores locais, como para pequenos fornecedores.

## 6.6 Estabelecendo um mecanismo de reclamação

### Sumário

As partes interessadas são centrais na implementação de compras sustentáveis e suas reclamações precisam ser consideradas. Para essa finalidade, a ISO 20400 recomenda que as organizações disponibilizem [MECANISMOS DE RECLAMAÇÃO E/OU SUGESTÃO](#) para partes interessadas, especialmente as partes consideradas como vulneráveis, e que procurem assegurar que seus mecanismos de reclamação e/ou sugestão sejam legítimos, seguros, equitativos, transparentes e de fácil entendimento.

### Considerações do Grupo de Trabalho

O GT reconheceu a importância da recomendação feita pela Norma e reforçou como essa disponibilização de mecanismos de reclamação e/ou sugestão para partes interessadas pode atuar na coleta de informações para promover melhorias em processos. Ainda, argumentou-se que a adoção dessa prática contribui para ampliar um acesso mais direto às empresas, além de melhorar a transparência. O grupo também destacou que esse processo de abertura para reclamações precisa ser conduzido com credibilidade pelas empresas.

## Exemplos e referências do GT de Fornecedores



### APLICANDO GESTÃO DE RISCOS

O processo de implementar compras sustentáveis conta com o estabelecimento de prioridades, por meio da gestão de riscos, além de três abordagens distintas. Assim, no contexto da Norma, convém que as organizações identifiquem riscos e oportunidades de sustentabilidade e avaliem suas criticidades para a organização, incluindo riscos de práticas que influenciam compras.

- A **BRASKEM**, no âmbito de seu Programa de Aprimoramento de Conformidade, implementou em 2017 o processo de Due Diligence, com a avaliação de mais de 2.000 fornecedores no Brasil. Esta ação incluiu aspectos de integridade, com critérios

como vínculo político, mídia adversa, listas restritivas, litígios e conflitos de interesse.

- A **CIELO**, buscando dar transparência à política de avaliação, seleção e contratação de fornecedores, qualificou sua rede de parceiros e dividiu as empresas em três tiers, sendo o Tier 1 referente aos fornecedores de alto impacto para o cliente e de contratações recorrentes. Para este grupo, foi desenvolvido a ferramenta Heat Map, que é atualizada a cada 4 meses e tem como objetivo embasar a tomada de decisão relativa ao nível de risco dos fornecedores mais estratégicos para a liderança da Cielo. [Clique aqui](#) para acessar o relatório de sustentabilidade da Cielo.
- Para direcionar esforços e planos de ação no relacionamento com seus parceiros, a **AES BRASIL** classifica todos os fornecedores de produto de acordo com uma matriz de criticidade que pondera riscos (econômicos, sociais e ambientais) para o negócio e a complexidade de mercado para contratações. Os parceiros com alto nível de criticidade e complexidade são gerenciados por meio do IDF (Índice de Desenvolvimento de Fornecedores). Essa ferramenta possibilita avaliar o desempenho de acordo com critérios estabelecidos previamente, e estabelecer com agilidade um plano de ação para aprimoramento dos fornecedores em termos de qualidade, eficiência e performance socioambiental.

[Clique aqui](#) e conheça o Protocolo de Matriz de Riscos na Cadeia de Fornecedores, elaborado pelo GT de Fornecedores em 2015.



## CAP. 7 da NORMA ISO 20400 INTEGRANDO SUSTENTABILIDADE NO PROCESSO DE COMPRAS

# 7. Integrando sustentabilidade no processo de compras

## 7.1 Construindo a partir do processo já existente

### Sumário

A Norma sugere que práticas sustentáveis sejam incorporadas no processo de compras, mencionando CINCO ETAPAS para estruturar esse processo:

- PLANEJAMENTO;
- INTEGRAÇÃO DOS REQUISITOS DE SUSTENTABILIDADE EM ESPECIFICAÇÕES,
- SELEÇÃO DE FORNECEDORES,
- GESTÃO DO CONTRATO
- ANÁLISE CRÍTICA E APRENDIZADO COM O CONTRATO.

Essa incorporação é uma alternativa para evitar a criação de um novo processo de compras, algo que a norma recomenda.

### Considerações do Grupo de Trabalho

A proposta da Norma para se construir um processo de compras sustentáveis a partir do processo já existente na organização despertou no GT um debate sobre os pontos positivos de adotar tal estratégia. O grupo reforça que seguir esse caminho proporciona, em um primeiro momento, analisar os riscos e oportunidades de sustentabilidade presentes no processo atual da organização, viabilizando uma avaliação crítica sobre ao que se estava exposto e o quanto ainda se pode melhorar. O grupo reconheceu que uma barreira para essa construção pode ser o engajamento de todos os envolvidos no processo de compra, mas que se for feito um trabalho alinhado com a Norma – que destaca pontos como integração da sustentabilidade nas metas e objetivos, na cultura empresarial e na gestão de desempenho – o engajamento tende a ser consideravelmente melhor.

## 7.2 Planejamento

### Sumário

O planejamento para integrar atributos de sustentabilidade no processo de compras vigente, [SEGUE SEIS ETAPAS COMPLEMENTARES: INTEGRAR ELEMENTOS-CHAVE, AVALIAR RISCOS E OPORTUNIDADES DE SUSTENTABILIDADE, ANALISAR OS CUSTOS, ANALISAR AS NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS, ANALISAR O MERCADO E, POR FIM, COMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA DE FORNECIMENTO](#). Integrar sustentabilidade na estratégia de compras possibilita que a organização lide melhor com os riscos de sustentabilidade, que dê início a um programa de trabalho colaborativo com partes interessadas e, ainda, que defina critérios de sustentabilidade para seus fornecedores. Além disso, essa integração permite que questões de sustentabilidade sejam consideradas em decisões estratégicas. Riscos e oportunidades de sustentabilidade podem variar entre diferentes tipos de bens e serviços e de um fornecedor para o outro. Indica-se que a organização avalie e priorize os riscos de maior relevância, considerando sua estratégia e política de compras, e que essa análise adote uma abordagem multidisciplinar. A Norma recomenda que as organizações considerem o [CUSTO TOTAL DE POSSE](#), incluindo 1) o preço de compra e todos os custos associados; 2) os custos operacionais, incluindo energia, combustível e água; e 3) os custos de fim de vida. Ainda, considerem o [CUSTO DE EXTERNALIDADES](#), incluindo avaliação dos custos associados e de externalidades ambientais e sociais. A ISO 20400 também recomenda analisar necessidades organizacionais para bens/serviços específicos e considerar alternativas para melhorar sua eficiência. Para tanto, indica consultar e engajar as principais partes interessadas internas para avaliar soluções sustentáveis e apoiar mudanças requeridas. A análise de mercado pode permitir que a organização entenda se os critérios de sustentabilidade reduzem ou aumentam o nível de concorrência e o poder de compra da organização. Por fim, a ISO 20400 sinaliza que a estratégia de fornecimento inclua as principais conclu-



sões sobre os riscos/ oportunidades de sustentabilidade e o mercado fornecedor, ações necessárias para gerenciar tais riscos/oportunidades, e abordagens sobre demandas recomendadas (como eliminação, redução, reuso, reciclagem).

#### Considerações do Grupo de Trabalho

Tendo em vista as etapas de planejamento propostas pela Norma, o GT destacou as etapas de **ANÁLISE DE CUSTOS, DE NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS E DE MERCADO**. Na visão do grupo, a análise de custos representa um ponto especialmente desafiador e complexo, por tratar da adoção de métodos muitas vezes novos para a realidade da maioria das organizações – como o método do custo do ciclo de vida – e que implica aprender um novo método, implementá-lo e adaptar demais processos relacionados a sua adoção. Sobre a análise das necessidades organizacionais, o grupo reforçou a importância de a organização analisar alternativas propostas na Norma, como eliminar demandas de compras, compartilhar uso entre divisões e incentivar reciclagem, mas destacou o cuidado e a atenção necessários para garantir o apoio interno para as mudanças requeridas. Por fim, a análise de mercado foi ressaltada como um meio de validar práticas aderentes de modo setorial e de buscar colaboração para aumentar vantagem competitiva.

Link para artigo sobre Custo Total de Posse [clikando aqui](#).

[Link](#) para diretrizes empresariais para relatos de externalidades ambientais.

## 7.3 Integrando os requisitos de sustentabilidade nas especificações

#### Sumário

Após planejar como construir o processo de compras sustentáveis a partir do processo já existente, a Norma sugere integrar formalmente os requisitos de sustentabilidade nas especificações de compras. Para isso, **RECOMENDA SEGUIR CINCO PASSOS: DEFINIR OS CRITÉRIOS PARA COMPRAS SUSTENTÁVEIS, ESCOLHER OS TIPOS DE REQUISITOS, APLICAR REQUISITOS MÍNIMOS E OPCIONAIS, ENCONTRAR INFORMAÇÕES PARA**

**ESTABELECER OS REQUISITOS E, FINALMENTE, AVALIAR SE OS REQUISITOS DE SUSTENTABILIDADE SÃO ATENDIDOS**. Cada passo apresenta pontos centrais. No primeiro, por exemplo, se faz crítico documentar toda a integração dos requisitos de sustentabilidade no tipo de documentação adotado para formalizar especificações, como minutas de contrato, escopos de trabalho ou mesmo critérios de pré-qualificação. Na escolha dos requisitos a integrar, se faz crucial distinguir entre aqueles que são obrigatórios dos que são opcionais. Esse passo serve como ponto de partida para aplicar tais requisitos, onde é central que as organizações estipulem um nível adequado de requisitos mínimos, que, por um lado, evitem riscos básicos de sustentabilidade, mas, de outro, não restrinjam demasiadamente sua concorrência ou excluam seus fornecedores habilitados. Na busca de informações para estabelecer os requisitos é essencial buscar normas como fontes. Já na avaliação de requisitos atendidos, é fundamental estruturar como a organização executará o processo de avaliação, além de como procederá em casos de não conformidade.

#### Considerações do Grupo de Trabalho

As considerações do GT sobre integração de requisitos consideraram como pontos centrais a mitigação de riscos e a minimização de gastos futuros. Para o grupo, a implementação de novos requisitos de sustentabilidade antes da efetivação de contratos de fornecimento atua como proteção para evitar potenciais gastos e impactos negativos. Discutiu-se, ainda, que a definição de critérios e a escolha de requi-

**CUSTO TOTAL DE POSSE** é uma metodologia recomendada para calcular todos os custos associados à cadeia de abastecimento. A ferramenta de cálculo elenca os custos que a empresa terá ao realizar determinada compra, bem como os demais custos incorridos após a compra. (Exemplo: custo de manutenção, prazo para pagamento do fornecedor, garantias, custo de descarte, entre outros). Saiba mais sobre este conceito [clikando aqui](#).

**CUSTO DE EXTERNALIDADES:** No caso das empresas, considerar o valor das externalidades é uma estratégia importante para gerenciar riscos e oportunidades. Saiba mais sobre a publicação do FGVces relacionada a Diretrizes Empresariais para Relatos de Externalidades Ambientais.

sitos pode ultrapassar os limites das organizações e gerar uma influência maior, impactando positivamente o setor e até o mercado como um todo.

## 7.4 Selecionando Fornecedores

#### Sumário

**PARA INTEGRAR A SUSTENTABILIDADE NO PROCESSO DE COMPRAS É CRUCIAL ADAPTAR O MODO COMO A ORGANIZAÇÃO CONDUZ A SELEÇÃO DE SEUS FORNECEDORES**. Assim como requisitos de sustentabilidade foram indicados para integração nas especificações de compras, do tópico anterior, a Norma recomenda que esses requisitos sigam na seleção dos fornecedores em diferentes etapas. Essas **ETAPAS ENVOLVEM: AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DOS FORNECEDORES, PRÉ-QUALIFICAÇÃO DOS FORNECEDORES, GESTÃO DA SOLICITAÇÃO E AVALIAÇÃO DE PROPOSTAS, E CONCESSÃO DO CONTRATO**. Na primeira, a Norma sugere que a organização avalie não só a capacidade do fornecedor atender demandas de preço, prazo e qualidade, mas também de entregar as demandas de sustentabilidades estabelecidas nos requisitos mínimos e opcionais. Na pré-qualificação, a organização foca na coleta informações sobre a capacidade dos fornecedores participarem das propostas de contratação, em termos de demandas de sustentabilidade. Em seguida, na gestão da solicitação e avaliação de propostas, a Norma recomenda que se garanta transparência e ética no processo de seleção de propostas, tornando explícitos os critérios e a metodologia de avaliação. Já para a concessão do contrato, a Norma propõe que os requisitos de sustentabilidade sejam apresentados, registrados em contrato, além de evidenciados para casos de não contratação.

#### Considerações do Grupo de Trabalho

O processo de seleção de fornecedores despertou uma série de considerações no GT. Um primeiro ponto, sobre avaliação da capacidade dos fornecedores, apontou para a necessidade de se conduzir primeiramente uma autoavaliação sobre a capacidade interna da organização de realizar satisfatoriamente essa etapa, analisando criticamente pontos internos – como equipe, recurso e estrutura – para garantir o “fôlego” adequado. Ainda sobre essa etapa, o grupo defendeu a importância de desenvolver um bom relacionamento com seus fornecedores desde o início

das negociações. Com essa postura, a organização tem a oportunidade de aprender junto com os fornecedores sobre riscos e oportunidades de sustentabilidade que podem não depender só dele, mas também da organização e, com um relacionamento de colaboração, a proposta de melhorias pode fluir mais facilmente e até proporcionar oportunidades de inovações de sustentabilidade em processos e produtos. O GT também destacou a importância de pontos abordados pela Norma, como ética e transparência no processo de comunicação e avaliação de critérios de sustentabilidade, que já são normalmente necessários, mas que, em momentos de crise e em função de casos de corrupção no país, se tornam ainda mais alvo das atenções.

## 7.5 Gerenciando o contrato

#### Sumário

**PARA GERENCIAR O CONTRATO, A NORMA RECOMENDA SEGUIR UM PROCESSO QUE CONTEMPLA SETE ETAPAS: GERENCIAR O RELACIONAMENTO COM O FORNECEDOR, IMPLEMENTAR O CONTRATO, USAR UM PLANO DE GESTÃO DO CONTRATO, GERENCIAR O DESEMPENHO E O RELACIONAMENTO, ENCORAJAR INICIATIVAS CONJUNTAS ENTRE FORNECEDOR E CLIENTE, GERENCIAR FALHAS DO FORNECEDOR E, POR FIM, GERENCIAR A DISPOSIÇÃO E O FIM DA VIDA**. Quanto ao gerenciamento do relacionamento, a Norma sugere práticas como estabelecer obrigações mútuas entre fornecedores e clientes nos contratos, evitar conflitos por meio do diálogo, direcionar atenção para diferentes categorias de fornecedores, entre outros. Tendo em vista a implementação do contrato, a ISO 20400 recomenda atenção especial na comunicação e no entendimento de compromissos de sustentabilidade feitos no início e na renovação de contratos. Quanto ao uso do plano de gestão de contrato, a Norma destaca para as organizações alinhar seus planos aos seus objetivos de sustentabilidade e, para garantir isso, revisar as análises de risco e oportunidade de sustentabilidade das etapas de planejamento. Para gestão de desempenho e relacionamento, a ISO 20400 indica o monitoramento do desempenho para assegurar a continuidade da entrega de requisitos de sustentabilidade e, ainda, reforça a necessidade de se analisar criticamente riscos de dependência entre organização e fornecedores. Já para encorajar iniciativas conjuntas entre fornecedor e



cliente, a Norma salienta a aplicabilidade de programas de desenvolvimento de fornecedores. Por sua vez, considerando sobre a gestão de falhas de fornecedor, a Norma elenca alternativas de apoio a serem promovidas pela organização, como ações de capacitação, colaboração com organizações que atuem com o mesmo fornecedor, ou até mesmo com governo. Por fim, para gerenciar a disposição e o fim da vida, a ISO 20400 reforça a maximização da reciclagem e do reuso e a minimização do uso de aterros.

#### Considerações do Grupo de Trabalho

Tendo em vista as etapas propostas pela Norma para o gerenciamento do contrato, o GT destacou como o desenvolvimento do fornecedor – proposto na Norma em etapas como o gerenciamento do desempenho, encorajamento de iniciativas conjuntas e gerenciamento de falhas – pode colaborar em uma escala ampliada, proporcionando inclusive para o desenvolvimento de todo um setor ou mesmo de uma localidade, na medida em que colabora para a perenidade do negócio do fornecedor e contribui para que esse fornecedor trabalhe também com outras empresas.

[Clique aqui](#) para acessar a publicação sobre o Protocolo de Desenvolvimento de Fornecedores, elaborado pelo FGVces a partir das discussões realizadas junto às empresas do GT de Fornecedores em 2018.

## 7.6 Analisando criticamente e aprendendo com o contrato

#### Sumário

SUGERE-SE QUE A ORGANIZAÇÃO ANALISE SEUS CONTRATOS E ASSEGURE QUE LIÇÕES APRENDIDAS NA SUA VIGÊNCIA SEJAM COMPARTILHADAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS NO DESEMPENHO DA SUSTENTABILIDADE. Para isso, a norma recomenda que as organizações capturem aprendizados em um documento informativo para melhorar próximas compras e estratégia de fornecimento e que analisem aprendizados em relação aos riscos e oportunidades de sustentabilidade, ao alcance de objetivos e metas de sustentabilidade, e em relação ao desempenho e

às lições-chave de sustentabilidade para futuros contratos.

#### Considerações do Grupo de Trabalho

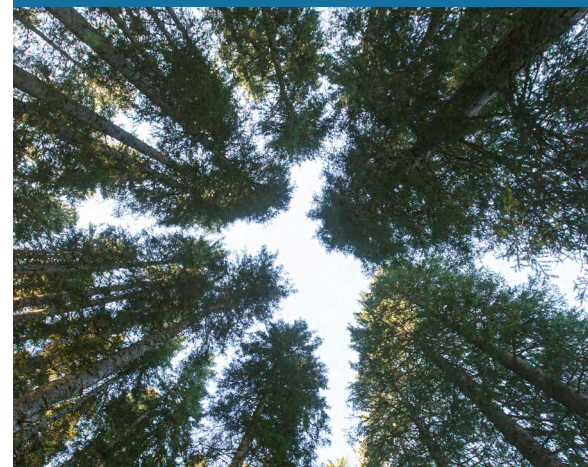
O GT salientou que, ao analisar e aprender com seus contratos, as organizações podem gerenciar melhor suas negociações e aprender como viabilizar melhorias em processos internos e no relacionamento com seus fornecedores. Na perspectiva do grupo, desenhar processos claros e robustos acabam diminuindo a quantidade de fornecedores que precisam ser contatados, facilitando o trabalho para a organização compradora. Ainda, destacaram que, com um contrato bem delineado, tem-se também uma lista clara e adequada de demandas para contratações.

## Exemplos e referências do GT de Fornecedores



### AVALIANDO SE REQUISITOS DE SUSTENTABILIDADE SÃO ATENDIDOS

A **TELEFÔNICA** possui mais de 122 mil prestadores de serviço e trabalhadores terceirizados no Brasil. São chamados de Aliados pela importância que possuem no funcionamento da operação, em especial o atendimento aos clientes e a manutenção das redes. Como são essenciais para a companhia, são acompanhados de perto por uma área responsável pela Gestão de Aliados, que acompanha o atendimento aos cumprimentos legais, normas de segurança e aplicação dos Princípios de Negócios Responsáveis. É feito acompanhamento documental e também presencial.



### SELECIONANDO FORNECEDORES

Para seleção de fornecedores, a Norma recomenda que as organizações pré-qualifiquem seus fornecedores por sua capacidade de entregar resultados sustentáveis. O programa de Gestão de Fornecedores da **DURATEX** (GFD) consiste em um conjunto completo de mecanismos para identificação, seleção e acompanhamento do desempenho socioambiental, econômico e de qualidade de um grupo de empresas que fornecem produtos e serviços essenciais para a continuidade de suas operações. Na dinâmica do GFD os fornecedores selecionados são convidados a responder um questionário de autoavaliação. Os critérios de seleção são o volume de pagamentos destinados ao fornecedor, a criticidade do seu setor de atuação para o negócio e seu histórico de participação no programa.

Saiba mais sobre o programa Gestão de Fornecedores Dura-  
tex [clikando aqui](#).

## GRUPO MOURA E A NORMA ISO 20400 EM PRÁTICA

O Grupo Moura, empresa membro do GT de Fornecedores, se destacou como uma das primeiras empresas do Brasil a seguir as diretrizes em conformidade com a Norma Internacional de Compras Sustentáveis – a ISO 20400.

A motivação para adotar tais diretrizes de conformidade da ISO 20400 envolveu um amplo exame da cultura de compras do Grupo, além da ampliação do relacionamento com fornecedores e da identificação de riscos e oportunidades a eles associados.

Após um trabalho extenso que envolvia uma análise profunda da cadeia de suprimentos – dos custos aos impactos sociais e ambientais – a equipe de suprimentos do Grupo Moura deu início a um processo de redução das compras. “Tínhamos a tarefa desafiadora de reutilizar itens que já estavam na fábrica, tais como papelão, folhas plásticas e pallets”. Esta experiência, além de ganhos de eficiência em processos, trouxe também um retorno financeiro muito significativo. A partir de então, ao se identificar o potencial da atuação no tema de compras sustentáveis, outros desdobramentos foram sendo conduzidos, como o mapeamento e o desenvolvimento de fornecedores locais, próximos às fábricas.

Veja a seguir três mensagens do Grupo Moura que poderão aconselhar outros gestores na implementação da Norma nas organizações em que atuam.

- Ter o apoio da alta direção
- Fortalecer a estrutura responsável pelo processo de implementação
- Comunicar à equipe interna sobre os ganhos, tanto em termos financeiros quanto sobre o conhecimento que todo o processo irá agregar aos colaboradores



## Considerações finais

Os 4 anos de elaboração da Norma foram um forte processo de engajamento de atores, experts e outros stakeholders chave para tornar o tema uma tendência mundial, refletindo um movimento dos mercados internacionais. De modo geral, o tema se consolida como uma oportunidade para empresas se alinharem a tendências mundiais.

Nesse contexto, é importante compreender que **A IMPLEMENTAÇÃO DAS COMPRAS SUSTENTÁVEIS É UM PROCESSO**, devendo ser implementado nos níveis estratégico, gerencial e operacional da empresa, como a estrutura da norma reflete. A norma também sugere boas práticas em diferentes níveis de complexidade e cabe à empresa identificar seus gaps e traçar um plano de implementação, de acordo com seus objetivos.

Um segundo ponto relevante a assimilar é que **AS COMPRAS SUSTENTÁVEIS NÃO ENVOLVEM APENAS A ÁREA DE COMPRAS, MAS STAKEHOLDERS DE TODAS AS ÁREAS DA EMPRESA** que tem interface com fornecedores, tais como áreas requisitantes, gestores de contrato, financeiro e jurídico, entre outros. Assim, para a implementar compras sustentáveis, é fundamental que a empresa revise suas estratégias internas de compras para não incorrer no erro de demandar melhorias dos fornecedores sem conseguir capturar estas melhorias através de suas compras. Segundo Cristina Fedato, especialista no tema, “é comum empresas iniciarem no tema fazendo exigências de sustentabilidade para seus fornecedores mas,

*se ela não se capacitar internamente e ajustar seus próprios processos, não irá capturar devidamente estas melhorias”.*

A partir da experiência com a Norma e com o tema, a implementação das compras sustentáveis tende a ocorrer por meio da combinação de dois movimentos: de um lado, a **REVISÃO DE PROCESSOS EXISTENTES** para que integrem aspectos de sustentabilidade e, de outro, a **CRIAÇÃO DE NOVOS PROCESSOS**, que já surgem com tais aspectos, quando e onde for necessário. Em ambos os casos, é fundamental **INTEGRAR AS PESSOAS DE COMPRAS NO PROCESSO**, além de integrar o tema em seus processos de formação e gestão de desempenho.

Ao enfrentar os desafios de integrar sustentabilidade ao dia a dia da organização, a área de compras provavelmente é uma das áreas em que mais facilmente se consegue criar o business case da sustentabilidade, partindo dos benefícios da gestão de risco na cadeia e indo além. Dessa forma, as compras sustentáveis tornam a área de compras mais estratégica e mais relevante para o negócio, e atuam como uma ferramenta fundamental para a empresa cumprir sua missão e gerar valor para os stakeholders. Considerando essa perspectiva, **as compras sustentáveis manifestam-se como uma oportunidade de usar o poder econômico de um negócio sobre sua cadeia para criar um cenário de impactos positivos, onde ganha a empresa, ganha a cadeia e ganha a sociedade.**





Avenida 9 de Julho, 2029 - 11º andar  
São Paulo/SP - Brasil

[www.fgv.br/ces](http://www.fgv.br/ces)

