

**Grupo de Trabalho
de Gestão de
Fornecedores**

**Protocolo de
Desenvolvimento
de Fornecedores**

Ciclo 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

Redação

Renato Moya

Taís Faria Brandão

Projeto Gráfico

José Roosevelt Junior

www.mediacts.com

Empresas participantes do grupo de trabalho

AES Tietê, Amaggi, Amata, AngloAmerican, Arcelor Mittal, Atvos, Banco do Brasil, Basf, Beraca, Bradesco, Brainfarma, Braskem, Brookfield Energia, Celesc, Cielo, CPFL, CSN, CTG, Duratex, Ecorodovias, EDP, Eletropaulo, Estre, Fibria, Furnas, Gol, Grupo Boticário, Grupo Moura, Grupo Toctao, Ipiranga, Itaú, Klabin, Leroy Merlin, Lojas Renner, Petrobrás, Pif Paf, Raízen, Santos Brasil, Solvay, Telefonica – Vivo, TIM

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.

A photograph of two men in a warehouse setting. The man on the left is wearing a yellow safety vest over a dark shirt. The man on the right is wearing a light-colored button-down shirt. They are both looking at a laptop screen. The background shows the industrial structure of a warehouse with red metal beams and skylights.

Grupo de trabalho de gestão de fornecedores [recurso eletrônico] : protocolo de desenvolvimento de fornecedores – Ciclo 2018 / Renato Moya ... [et al.]. – São Paulo : FGVces/EAESP-FGV, 2019.
28 p.

1. Sustentabilidade. 2. Responsabilidade social da empresa. 3. Planejamento estratégico. 4. Pesquisa e desenvolvimento. 5. Desenvolvimento organizacional. 6. Logística empresarial. I. Moya, Renato. II. Ramos, Lígia. III. Brandão, Taís. IV. Fedato, Cristina. V. Fundação Getulio Vargas. VI. Título.

CDU 65.011.1

Ficha catalográfica elaborada por: Daniela de Souza Corrêa CRB SP-008755/O
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

Índice

Apresentação	7
Sobre o Grupo de Trabalho de Gestão de Fornecedores	8
O Protocolo de Desenvolvimento de fornecedores	11
Objetivo	11
Por que desenvolver fornecedores?	11
Premissas	12
Descrição do processo	13
Etapas	13
Exemplo de aplicação do Protocolo	23



Apresentação

Em 2018, as empresas integrantes do Grupo de Trabalho de Gestão de Fornecedores, criado no âmbito da Iniciativa Empresarial do FGVces Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (ISCV), se dedicaram, entre outras atividades, a elaborar um Protocolo de Desenvolvimento de Fornecedores, apresentado neste documento. Ele está organizado em dois blocos: o primeiro apresenta o protocolo, descrevendo o passo a passo para a implementação de uma ação de desenvolvimento de fornecedores, e o segundo traz um exemplo fictício de sua aplicação prática, com intuito de apoiar as empresas no uso deste documento no dia a dia. Este protocolo integra o trabalho iniciado em 2015 de criar ferramentas para a instrumentalização do Framework de Compras Sustentáveis construído pelo FGVces em conjunto com o GT, também apresentado aqui.

Esperamos que este protocolo contribua para que as empresas avancem na inserção da sustentabilidade nos processos de gestão de fornecedores, tornando suas cadeias de valor mais sólidas e resilientes.

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.

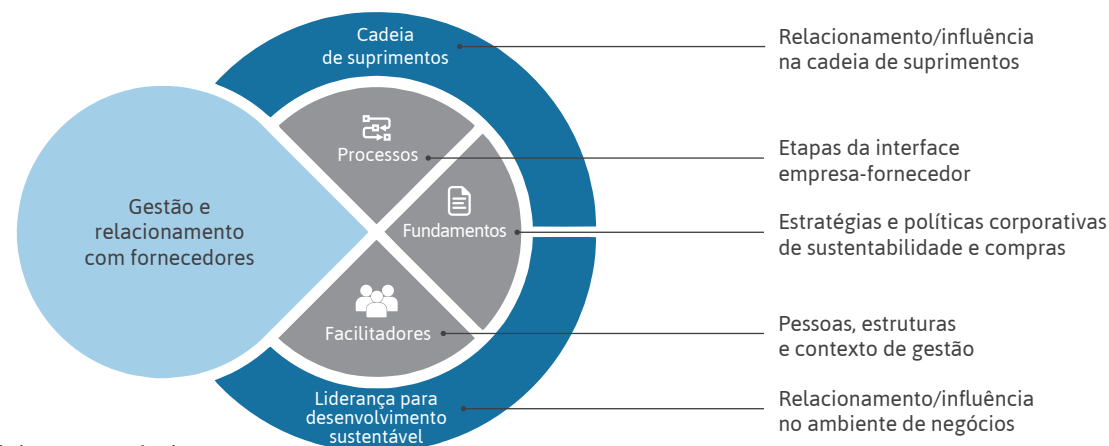
Assim, foi criado o **Grupo de Trabalho de Gestão de Fornecedores** (GT Fornecedores), com os seguintes objetivos:

- 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: elaboração própria

FIGURA 2 - DETALHAMENTO DO FRAMEWORK DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS



Fonte: elaboração 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. No contexto do GT, entende-se como protocolo um documento que explica e orienta uma organização para a implementação de uma ferramenta ou metodologia. Portanto, espera-se que esses protocolos orientem as empresas na aplicação do Framework de Compras Sustentáveis em suas práticas de gestão da cadeia de suprimentos.

Em 2015 e 2016, o GT desenvolveu 2 protocolos, respecti-

vamente sobre os temas **Matriz de Risco e Análise de Materialidade na Cadeia de Fornecedores**, a fim de auxiliar as empresas no mapeamento de riscos e de oportunidades em suas cadeias. Compreendendo a relevância e a abrangência do tema das **Compras Sustentáveis**, o 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 ao final de 2016, e tendo em vista o forte alinhamento desde documento à atuação do GT Fornecedores, ao longo de 2017 e 2018 as empresas do grupo se dedicaram a elabo-

- (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>

rar recomendações práticas para a integração da norma à estratégia de compras das organizações. Este conjunto de orientações está reunido [nesta publicação](#). Além do trabalho realizado pelo GT Fornecedores, durante o ano de 2017, a iniciativa ISCV desenvolveu, em parceria com empresas integrantes, projetos piloto de implementação da Matriz de Risco da Cadeia de Fornecedores. As experiências podem ser conhecidas [nesta publicação](#).

Em 2018, o GT também concentrou esforços na criação do

Protocolo de Desenvolvimento de Fornecedores, apresentando a seguir, dando continuidade à construção de ferramentas que orientem a implementação de políticas e processos para compras sustentáveis. Foram realizados 4 encontros do grupo, que contaram com a participação de organizações convidadas para compartilhar suas experiências com desenvolvimento de fornecedores.

A Figura 3 apresenta um breve histórico da atuação do Grupo de Trabalho de Gestão de Fornecedores:

FIGURA 3 - HISTÓRICO GT FORNECEDORES

2013	2014	2015	2016	2017	2018
Objetivos: Construir e priorizar CONJUNTOS DE CRITÉRIOS E INDICADORES para autoavaliação e diagnóstico de aspectos de sustentabilidade nas práticas de gestão de fornecedores das empresas	Objetivos: Desenvolver FRAMEWORK para integração de sustentabilidade na gestão e no relacionamento com fornecedores Aplicação o questionário de autoavaliação para DIAGNÓSTICO nos critérios priorizados	Objetivos: Desenvolver INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS PARA APOIAR AS EMPRESAS NA GESTÃO da cadeia de suprimentos considerando aspectos de SUSTENTABILIDADE .	Objetivos: Avançar no desenvolvimento de INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS PARA APOIAR AS EMPRESAS NA GESTÃO da cadeia de suprimentos considerando aspectos de SUSTENTABILIDADE .	Objetivos: Iniciar análises sobre as diretrizes e princípios da norma ISO 20400 e apoiar as empresas na IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS PILOTO .	Objetivos: Finalizar as análises referentes à norma ISO 20400 e retomar o desenvolvimento da INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS PARA APOIAR AS EMPRESAS NA GESTÃO da cadeia de suprimentos.
Produtos: 1. Questionário de diagnóstico de sustentabilidade nas práticas de gestão de fornecedores (autoavaliação)	Produtos: 1. Relatório de diagnóstico das empresas-membro; 2. <i>Framework</i> de compras sustentáveis; e 3. Publicação do ciclo.	Produtos: 1. Protocolo para elaboração de Matriz de Risco na Cadeia de Fornecedores 2. Publicação do ciclo.	Produtos: 1. Protocolo Materialidade na Cadeia; 2. Implementação piloto Matriz de Risco; 3. Publicação do ciclo.	Produtos: 1. Metodologia para aplicação da ISO 20400; 2. Implementação piloto da Matriz de Risco; 3. Publicação do ciclo.	Produtos: 1. Reflexões sobre aplicação da ISO 20400; 2. Protocolo sobre Desenvolvimento de Fornecedores; 3. Implementação de projetos piloto; 4. Publicação do ciclo.

O Protocolo de Desenvolvimento de Fornecedores

Objetivo

Os protocolos elaborados pelo GT de Gestão de Fornecedores têm o objetivo de orientar de forma prática as empresas na integração de aspectos chave de sustentabilidade à estratégia de compras e gestão de fornecedores. Assim, o presente protocolo busca oferecer diretrizes para organizações adotarem práticas de desenvolvimento de fornecedores que incorporem elementos de sustentabilidade.

Por que desenvolver fornecedores?

O tema da sustentabilidade na cadeia de valor tem se tornado cada vez mais relevante à medida que a sustentabilidade vem deixando de ser um tema marginal à gestão das empresas e se incorporando às suas estratégias de negócio, contribuindo para a perenidade e para a ampliação da competitividade dos mesmos. Assim, para considerar e gerir adequadamente questões socioambientais é necessário que as empresas envolvam suas cadeias de valor, uma vez que os riscos e as oportunidades relevantes para o negócio, assim como os possíveis impactos por ele provocados, não se restringem às suas próprias operações.

Uma gestão frágil da cadeia de valor compromete o negócio como um todo, a qualidade dos produtos e serviços produzidos/prestados por uma empresa, e também sua reputação. Como exemplos, pode-se considerar os casos recentes de flagrantes de uso de mão de obra forçada em empresas dos setores alimentício, de construção civil e de varejo de moda. Situações como estas ilustram a tendência crescente de corresponsabilização pela gestão da cadeia, reforçando a importância de a empresa estender às demais organizações de sua cadeia de fornecimento práticas de sustentabilidade, garantindo uma gestão mais efetiva dos riscos associados à cadeia, minimizando possíveis impactos negativos e rupturas de fornecimento e protegendo, entre outros aspectos, sua performance empresarial e reputação corporativa.

Ao investir no desenvolvimento de seus fornecedores a empresa investe, também, na perenidade de seu negócio e na ampliação de suas vantagens competitivas, uma vez que uma base sólida de fornecimento contribui de maneira estratégica para a manutenção do negócio, para o desenvolvimento da capacidade inovadora da empresa compradora e para sua habilidade de oferecer produtos e serviços de qualidade. Dessa forma, é fundamental que as empresas tenham uma postura proativa quanto à manutenção e o desenvolvimento de sua base fornecedora.

Como resultado esperado do desenvolvimento de fornecedores, além da gestão de riscos, espera-se poder contribuir para o aumento da produtividade e eficiência do negócio, sobretudo por meio do uso responsável de recursos. Também espera-se alcançar uma melhoria no relacionamento entre a empresa compradora e a empresa fornecedora, possibilitando uma cooperação de longo prazo, diálogo e definição de responsabilidades comerciais e não comerciais. Um melhor relacionamento com fornecedores pode também resultar no desenvolvimento conjunto de inovações que solucionem desafios enfrentados pela empresa e pela cadeia como um todo.

Pelo lado dos fornecedores, o engajamento em ações de desenvolvimento pode gerar uma série de benefícios. Além de possibilitar o atendimento aos requisitos da empresa compradora, permite se antecipar a possíveis requisitos de outras empresas e a tendências de mercado, como eventuais demandas, tais como legislações, regulamentações, acordos trabalhistas, compromissos voluntários etc.

Assim, considerando a importância de uma gestão adequada da cadeia de fornecimento, este protocolo se propõe a contribuir para a criação e o fortalecimento de parcerias entre os elos para a promoção da inovação em processos, produtos e/ou serviços, gerando valor para a empresa e seus fornecedores.

Durante um dos encontros da iniciativa ISCV, em 2018, foi per-

guntado aos representantes das empresas participantes quais eram as motivações da empresa para criar uma estratégia de desenvolvimento de fornecedores. As respostas estão listadas no quadro abaixo:

Motivações das empresas	Melhoria de imagem corporativa.	Melhoria de reputação.
	Atendimento aos requisitos socioambientais do mercado e de outros clientes.	Ampliação da competitividade da empresa.
	Mapeamento e mitigação de riscos.	Redução de multas.
	Ampliação da visão estratégica da área de compras.	Agregação de valor para a cadeia como um todo.
	Alinhamento entre as áreas de sustentabilidade e compras.	Alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.
	Desenvolvimento do fornecedor, fazendo com que investidores, empregados da empresa e outros stakeholders vejam valor nisso.	Desenvolvimento de parcerias com os fornecedores, ampliando a vantagem competitiva da empresa compradora.

Como mostra o quadro, as razões para uma empresa desenvolver seus fornecedores são diversas, abarcando desde uma perspectiva de mitigação de riscos até a visão de que a estratégia trará vantagem competitiva ao negócio e oportunidades de diferenciação no mercado.

Premissas

O desenvolvimento de fornecedores, conforme proposto por esse protocolo, abrange um processo contínuo e planejado de desenvolvimento da base atual de fornecedores e de novos fornecedores. Assim, busca-se contribuir para que as empresas aperfeiçoem seus mecanismos de gestão e possam, além de mitigar riscos, se antecipar a demandas do negócio e tendências de mercado, sejam elas contínuas ou específicas, como a entrada em novos nichos, o atendimento a novas leis e regulamentações, a construção de novas plantas, entre outros.

Esse protocolo propõe que as empresas estabeleçam uma gestão robusta de seus fornecedores, indo além dos itens convencionais de compras, como preço, prazo, qualidade,

escala e agilidade, e incorporando aspectos fundamentais de sustentabilidade, como saúde e segurança, compliance, obrigações legais, direitos humanos, relações de trabalho e gestão ambiental.

Ressalta-se, uma vez mais, que o desenvolvimento de fornecedores deve estar alinhado às estratégias de compras e de sustentabilidade da organização, devendo considerar, portanto, aspectos fundamentais contidos nessas estratégias e nas políticas e práticas que delas derivam.

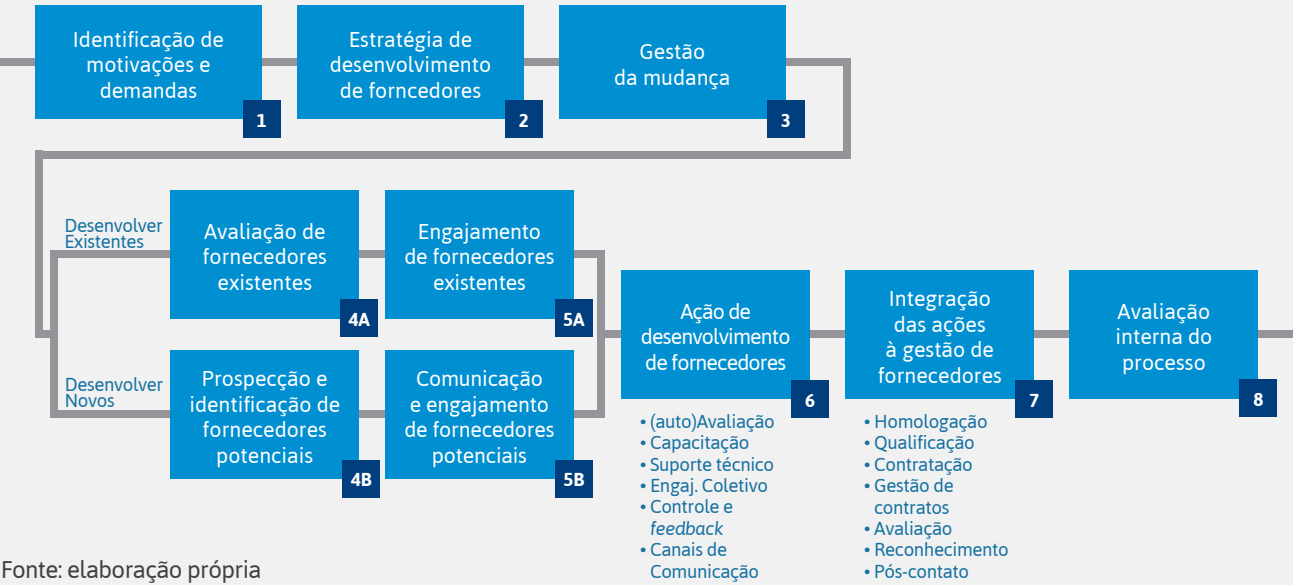
No contexto deste protocolo, entende-se que uma empresa não será bem-sucedida na implementação de sua estratégia de compras sustentáveis se seus fornecedores não incorporarem a sustentabilidade em suas próprias práticas de gestão. Assim, o desenvolvimento de fornecedores não se restringe aos produtos e/ou serviços adquiridos por uma empresa (sustainable supply). Engloba também um olhar para o aprimoramento das práticas empresariais como um todo adotadas pelo fornecedor a ser desenvolvido (sustainable supplier).

Descrição do processo

O processo de desenvolvimento de fornecedores proposto

neste protocolo é composto por 8 etapas, conforme mostra a figura a seguir.

FIGURA 4 - ETAPAS DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES



Fonte: elaboração própria



Etapas

Etapa 1 – Identificação de motivações e demandas

Nesta etapa, a empresa irá identificar quais são suas motivações para a implementação de um processo de desenvolvimento de fornecedores. Essa é uma etapa fundamental, pois ela indicará por quais caminhos a empresa deverá seguir nas demais etapas desse protocolo.

Inicialmente, sugere-se que a empresa faça uma análise de sua estratégia corporativa, refletindo sobre o seu momento atual e sobre possibilidades futuras, e identifique quais demandas específicas não atendidas para as quais seja necessário desenvolver fornecedores. Por exemplo, a área de pesquisa e desenvolvimento pode ter criado um protótipo de um novo produto para o qual não há fornecedor de matéria prima; a área de produção pode ter feito uma avaliação de ciclo de vida e identificado a necessidade de revisão de um processo produtivo e, conseqüentemente, de adequação de seus fornecedores; a empresa pode ter iniciado uma nova operação em um município e precisa desenvolver fornecedores locais.

Além da estratégia corporativa, provavelmente a empresa poderá encontrar demandas para o desenvolvimento de seus fornece-

dores em sua Matriz de Risco da Cadeia de Fornecedores⁴. Outra possível fonte de demandas e motivações seria a Análise de Materialidade⁵. Essa análise pode abranger o negócio como um todo, mas também pode ser específica em relação à cadeia de valor.

Assim, as demandas e motivações para o desenvolvimento de fornecedores podem surgir de diferentes estratégias e processos da empresa, e é preciso que a área de compras consiga identificá-las e, adequadamente, dar início às etapas seguintes.

Etapa 2 – Definição da estratégia de desenvolvimento de fornecedores

Uma vez identificadas as motivações para o desenvolvimento de fornecedores, a empresa deve definir o escopo e a abrangência de sua estratégia para este fim. Dessa forma, a depender das

demandas identificadas pela empresa, ela pode optar por capacitar e engajar os seus fornecedores atuais ou por prospectar e desenvolver novos fornecedores potenciais. Ainda, a empresa pode ter identificado que deve seguir com as duas estratégias simultaneamente. Esse seria o caso, por exemplo, de uma empresa que pretende lançar uma nova linha de produção e identificou que seus fornecedores atuais poderiam ser desenvolvidos para atender esse lançamento, mas que seria importante aumentar sua base de fornecedores, já que essa nova linha tem o potencial de rapidamente ampliar a produção e, consequentemente, aumentar a demanda por insumos e prestação de serviços.

É importante que a estratégia aqui definida – seja a capacitação e o engajamento de fornecedores atuais ou a prospecção e o desenvolvimento de novos fornecedores – corresponda às motivações e demandas identificadas na etapa 1, de modo que o desenvolvimento de fornecedores contribua para outras estratégias da empresa, como as de compras e de sustentabilidade.

A partir da definição da estratégia de desenvolvimento de fornecedores, recomenda-se que a equipe de compras elabore um plano de ação para sua implementação. Esse plano deverá conter objetivos com suas respectivas metas, cronograma e definição de papéis e responsabilidades.

A tabela abaixo traz um exemplo de como poderia ser esse plano:

TABELA 1 - EXEMPLO DE PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

Desenvolvimento de Fornecedores	Objetivos	Fortalecer a estratégia de fornecimento de matéria-prima e de gestão de resíduos da planta de Araçá Mirim (PA).
	Metas	<u>Meta global</u> - 12 meses: <ul style="list-style-type: none">• Desenvolver os fornecedores existentes de matéria-prima e de gestão de resíduos;• Contratar e desenvolver 6 novos fornecedores de matéria-prima;• Contratar e desenvolver 3 novos fornecedores de gestão de resíduos; <u>Metas específicas</u> - 12 meses: <ul style="list-style-type: none">• Prospectar pelo menos 8 novos fornecedores de matéria-prima;• Prospectar pelo menos 6 novos fornecedores de gestão de resíduos;• Realizar 4 workshops de capacitação;• Realizar 15 visitas técnicas.
	Papéis e Responsabilidades	<u>Gerente de suprimentos</u> : gerenciar a implementação do plano de desenvolvimento de fornecedores de acordo com o cronograma estabelecido, definindo ações e responsáveis, engajando a equipe, oferecendo os recursos necessários e coordenando o processo. <u>Equipe de suprimentos</u> : realizar as atividades de prospecção e desenvolvimento de fornecedores; elaborar e revisar cláusulas contratuais, planejar e organizar as atividades de capacitação, elaborar e revisar cláusulas contratuais, planejar e organizar reuniões de alinhamento, realizar visitas técnicas etc. <u>Diretor de suprimentos</u> : apoiar o engajamento das outras equipes envolvidas no processo de desenvolvimento de fornecedores, como jurídico, compliance etc.

Fonte: elaboração própria

Etapa 3 – Gestão da mudança

Uma vez definida a estratégia de desenvolvimento de fornecedores, com seus respectivos escopo e abrangência, o próximo passo é a implementação de um processo de “Gestão da Mudança”.

Esse processo tem como objetivo orientar e engajar todas as áreas envolvidas no desenvolvimento de fornecedores. Para isso, sugere-se que a empresa elabore e implemente os seguintes planos:

- **Plano de engajamento:** a responsabilidade de desenvolver fornecedores não se restringe apenas às equipes de compras. Para que ela seja viável e bem-sucedida, a depender da complexidade da ação junto aos fornecedores, outras áreas também precisarão ser envolvidas, como *compliance*, jurídico, recursos humanos, logística e sustentabilidade, entre outras. Sugere-se que sejam feitas reuniões de alinhamento com as lideranças das áreas envolvidas e que a equipe de compras apresente o plano de implementação da estratégia de desenvolvimento de fornecedores, os benefícios que essa estratégia trará à empresa, a relevância daquela área para esse processo, bem como o tipo de apoio que ela espera de cada área envolvida. No caso de um trabalho contínuo de desenvolvimento de fornecedores, cada área envolvida pode indicar um ponto focal, que ficará responsável por acompanhar o andamento do processo e fornecer as informações e/ou o apoio necessário à equipe de compras.

- **Plano de comunicação:** complementar ao plano de engajamento, este plano seria compartilhado com todas as áreas envolvidas, e pode apresentar os objetivos do processo de desenvolvimento de fornecedores, sua relevância para a empresa como um todo, a estratégia adotada e as áreas envolvidas. Conforme a empresa for aprimorando a sua estratégia de desenvolvimento de fornecedores, o plano de comunicação pode ser atualizado e reenviado às equipes como forma de mantê-las engajadas.

É importante que a empresa tenha em mente que o desenvolvimento de fornecedores envolve também um processo de revisão de suas próprias práticas de compras, para que elas estejam coerentes com as demandas transmitidas aos fornecedores. Por exemplo: uma fabricante de chocolates identifica em sua cadeia condições degradantes de trabalho e quer apoiar seus fornecedores para que não haja mais essa situação. Para isso, é

possível que a empresa precise rever critérios de contratação, as condições contratuais, práticas de relacionamento e políticas de monitoramento que adota junto a esses fornecedores.

Finalizadas as etapas 1, 2 e 3 – que terão preparado a empresa para iniciar o seu processo de desenvolvimento de fornecedores propriamente dito – a empresa poderá optar, de acordo com a estratégia definida na etapa 2, por implementar as propostas sugeridas nas trilhas A e B, apresentadas abaixo.

A trilha A concentra as ações propostas para o desenvolvimento de fornecedores existentes, ou seja, para o desenvolvimento dos fornecedores que já atendem a empresa. Nesse sentido, sugere-se que sejam implementadas ações de avaliação e de engajamento desses fornecedores em relação às próximas etapas de desenvolvimento.

A trilha B, por sua vez, concentra as ações propostas para o desenvolvimento de novos fornecedores. Para isso, sugere-se que sejam incluídas no processo ações de prospecção e identificação de fornecedores potenciais e de comunicação e engajamento com esses fornecedores.

Após seguir com as ações específicas de cada trilha, as etapas seguintes – “ações de desenvolvimento de fornecedores” e “integração das ações à gestão de fornecedores” – são aplicáveis tanto ao desenvolvimento de fornecedores existentes quanto novos fornecedores.

Trilha A – Desenvolvimento de fornecedores existentes

Etapa 4 A - Avaliação de fornecedores existentes

A partir das demandas e motivações identificadas na etapa 1 e da definição de quais categorias de compras, ou quais fornecedores, serão o público alvo do processo de desenvolvimento (realizada na etapa 2), ao decidir desenvolver seus fornecedores existentes a empresa deve buscar e consolidar informações sobre eles, a fim de identificar em que temas eles deverão se desenvolver, em linha com a motivação ou demanda da empresa, identificada na etapa 1. Esses temas para desenvolvimento podem ser aspectos relacionados à qualidade do produto, logística, questões de saúde e segu-

rança, impactos socioambientais do processo produtivo e o grau de dependência do fornecedor em relação à empresa, entre outras possibilidades.

Para isso, recomenda-se que sejam analisadas as avaliações já realizadas com esses fornecedores e que também ocorram consultas aos gestores de contratos para identificar outros temas passíveis de desenvolvimento ainda não mapeados nas avaliações. Pode-se também buscar informações específicas sobre o mercado de determinada categoria de fornecimento – como normas e legislações, uso de tecnologias, novos materiais, novos processos produtivos – a fim de levantar outras possibilidades para o desenvolvimento dos fornecedores.

Etapa 5 A - Engajamento de fornecedores existentes

Para que o desenvolvimento dos fornecedores existentes seja bem-sucedido, é importante que eles estejam engajados e compreendam a relevância desse processo não somente para a empresa compradora que atendem, mas para o futuro e a competitividade de seus próprios negócios.

O engajamento dos fornecedores existentes requer uma comunicação adequada com as empresas a serem desenvolvidas. É importante informar claramente quais as necessidades e motivações que justificam o aprimoramento dos pontos identificados na etapa anterior e como a empresa pretende ajudar os fornecedores a superá-los. Nesse sentido, a empresa pode avaliar se deve apresentar informações que possam contribuir para o engajamento dos fornecedores e, principalmente, para a compreensão de seu papel para o sucesso da estratégia de fornecimento da empresa, como os aspectos relevantes do mapeamento de riscos na cadeia de fornecimento, metas e objetivos estratégicos relacionados à cadeia, estratégia de desenvolvimento territorial etc.

Neste momento, é importante que a comunicação com os fornecedores seja transparente, no sentido de transmitir a eles de maneira clara e realista os potenciais benefícios para seus negócios, a dedicação necessária para atender às necessidades da empresa e as condições que serão oferecidas pela empresa para isso. Ainda, a empresa deve comunicar possíveis implicações em caso de fornecedores que optarem por não aderir ao processo de desenvolvimento e assegurar um canal aberto para sanar eventuais dúvidas que eles venham a ter.

Cada empresa identificará a forma mais adequada de comunicação com seus fornecedores. Independente do formato, é importante que ela esteja prevista no plano de comunicação proposto na etapa 3.

Um exemplo que ilustra as etapas nesta trilha é o de uma empresa da indústria de alimentos que identifica a oportunidade de entrar em um nicho de mercado de produtos orgânicos, que tem apresentado crescimento considerável. A área de compras, então, resgata avaliações já realizadas sobre seus fornecedores existentes e mapeia aqueles que, possivelmente, se interessariam em tornar sua produção orgânica. Com base no perfil desses fornecedores, a empresa cria um plano de engajamento que dialogue com esse perfil e que contemple:

- Uma explicação sobre a oportunidade identificada, mostrando números de crescimento do mercado e potencial de diferenciação dos produtos orgânicos;

- Os benefícios que tornar a produção orgânica pode trazer à empresa e ao fornecedor, como maiores margens de lucro e oportunidades de entrada em novos mercados para ambos, menor risco à saúde do agricultor devido ao não manuseio de agrotóxicos na produção;

- O que seria preciso para atender esse mercado, como mudanças nas práticas agrícolas e a adequação para a obtenção de uma certificação;

- Como a empresa pretende apoiar este processo, por exemplo, disponibilizando assistência técnica qualificada e oferecendo treinamentos, garantindo a compra dos alimentos orgânicos a preços justos, compartilhando riscos de perdas na produção ao longo do processo etc.

Trilha B – Desenvolvimento de novos fornecedores

Etapa 4 B - Prospecção e identificação de fornecedores potenciais

A partir da estratégia de desenvolvimento definida na etapa 2, sugere-se, nessa etapa, que a empresa defina a forma como fará a prospecção e desenvolvimento de novos fornecedores potenciais.

Nesse sentido e conforme descrito na etapa 1, o passo inicial seria a identificação das demandas e motivações da

empresa para o desenvolvimento de novos fornecedores potenciais. Um exemplo de motivação seria o caso de uma empresa que possui uma demanda por melhoria de sua logística de distribuição por meio do uso de veículos com baixa emissão de gases de efeito estufa. Para isso, a empresa verificou em sua base de fornecedores e identificou que precisará contratar novos fornecedores que disponham do uso de tecnologias eficazes para o controle de poluição veicular e disponibilização de veículos híbridos. Neste caso, a empresa pode definir que buscará novos fornecedores que invistam neste tipo de tecnologia e, caso não encontre fornecedores adequados e em número suficiente para atendê-la, investirá no desenvolvimento de empresas que estejam dispostas a atendê-la nesses quesitos.

Ainda de acordo com a estratégia definida, a empresa pode determinar que está disposta a ter como possíveis fornecedores empresas que ainda estão em fase de desenvolvimento de seus produtos ou serviços (por considerá-las, por exemplo, muito estratégicas) e, para isso, entender que parte do processo com esse fornecedor será investir no desenvolvimento conjunto desses produtos ou serviços, por meio do estabelecimento de uma parceria que pode intercambiar recursos financeiros, humanos, tecnologia etc.

Uma vez que a empresa tenha identificado possíveis novos fornecedores, sugere-se que ocorra uma pré-seleção ou pré-qualificação desses fornecedores potenciais, a fim de avaliar se eles cumprem com requisitos mínimos estabelecidos em seu processo de compras. Por se tratar de uma etapa de pré-seleção, auto declarações podem ser suficientes nesse momento, reservando-se a solicitação de outras documentações e evidências assim que o processo de seleção for avançando. Possíveis requisitos podem ser cumprimento de legislação, práticas de *compliance*, políticas de direitos humanos e trabalho etc.

Caso os fornecedores contatados no processo de pré-qualificação tenham sido desclassificados por não atenderem aos requisitos mínimos estabelecidos pela empresa ou por qualquer outra questão, é boa prática notificá-los formalmente, deixando claro se e como suas credenciais não atenderam às expectativas da empresa compradora. Esse tipo de prática, além de contribuir para o desenvolvimento da empresa que se candidatou como fornecedora, também envia sinais claros ao mercado sobre a relevância de determinados requisitos para a empresa compradora, indicando com que tipo de fornecedores ela pretende fazer negócio.

Etapa 5 B – Comunicação e engajamento de fornecedores potenciais

Identificados os fornecedores potenciais, sugere-se que a empresa envie esforços para promover o seu engajamento. Como ações de engajamento dos fornecedores potenciais, sugere-se a realização de reuniões de alinhamento, em que sejam apresentadas as políticas de sustentabilidade e de compras da empresa e suas estratégias de implementação. É importante que os possíveis fornecedores compreendam a relevância desses documentos para a empresa compradora e também o seu papel na realização dos objetivos ali definidos, o que pode contribuir para o seu engajamento em todo o processo de desenvolvimento.

Assim como no engajamento com fornecedores que já fazem parte da cadeia de suprimentos da empresa (etapa 5A), aqui também pode-se compartilhar informações como os aspectos relevantes do mapeamento de riscos na cadeia, metas e objetivos estratégicos, estratégia de desenvolvimento territorial da empresa etc.

Ressalta-se, mais uma vez, que todas as ações implementadas para o desenvolvimento de novos fornecedores devem estar alinhadas à estratégia definida na etapa 2. Dessa forma, a abordagem de engajamento desses fornecedores deve refletir essa estratégia, ou seja, se na etapa 2 definiu-se, por exemplo, que serão desenvolvidos novos fornecedores porque a empresa terá uma nova planta em uma localidade em que ela ainda não opera, e que para isso ela precisará desenvolver fornecedores locais, os fornecedores potenciais precisam conhecer essa estratégia e entender que eles podem contribuir para o desenvolvimento de um novo polo produtivo no município em que atuam.

Como destacado acima, após a empresa implementar as ações propostas para as trilhas A e/ou B, as ações que seguirão apresentadas nas etapas 6 e 7 são válidas tanto para fornecedores que já atendem a empresa quanto para novos fornecedores potenciais.

Etapa 6 – Ações de desenvolvimento de fornecedores

Os itens apresentados nesta etapa são sugestões de ações que a empresa pode realizar para desenvolver seus fornecedores, não sendo obrigatória a implementação de todas elas e sem a necessidade de seguir a ordem aqui apresentada. A empresa poderá selecionar aquelas que melhor atendem suas necessidades, ou ainda, definir novas ações de acordo com seu objetivo, uma vez que estas sugestões não esgotam as possibilidades.

a) Autoavaliação

Para iniciar o processo de desenvolvimento, sugere-se que a empresa indique às empresas fornecedoras que façam uma autoavaliação sobre suas práticas referentes aos **temas definidos como relevantes para o seu desenvolvimento**.

Para os fornecedores existentes, esses temas terão sido mapeados na etapa 4A e comunicados nas atividades implementadas na etapa 5A. No caso dos novos fornecedores, esses temas terão sido mapeados na etapa 4B e comunicados nas atividades



implementadas na etapa 5B. Ressalta-se, mais uma vez, que em ambos os casos esses temas devem estar alinhados à estratégia de desenvolvimento definida na etapa 2 e, portanto, devem auxiliar a empresa a atender à demanda ali identificada.

A autoavaliação é uma ferramenta relevante para o desenvolvimento das empresas fornecedoras, pois permite que elas se engajem com aspectos de sustentabilidade, reflitam sobre eles, identifiquem que tipo de ações já realizam e quais outras ações poderiam ser implementadas. Além disso, é um importante instrumento de aprendizado sobre inserção da sustentabilidade nos negócios. A empresa compradora pode apoiar o processo de autoavaliação oferecendo aos fornecedores um questionário com perguntas chave relacionadas aos temas mapeados na etapa 4A e compartilhando algumas de suas práticas. As perguntas podem ser agrupadas de acordo com as dimensões a seguir:



Ambiental, levantando, além do cumprimento de requisitos legais, informações como o consumo de recursos naturais no processo produtivo, gestão de resíduos e impactos da atividade sobre o ecossistema local;



Social, abordando as relações e condições de trabalho de seus funcionários, terceiros, relacionamento e impactos da atividade nas comunidades do entorno e na sociedade em geral;



Econômico-financeira, compreendendo aspectos como a saúde financeira do fornecedor e seu grau de dependência em relação à empresa compradora;



Governança, entendendo o compromisso da empresa com o comportamento ético; e



Cadeia de valor, compreendendo também como o fornecedor se relaciona com seus próprios fornecedores, assegurando, por exemplo, a transparência na cadeia, práticas comerciais justas e a inexistência de informalidade.

É importante, também, deixar o espaço aberto para que as empresas fornecedoras indiquem boas práticas que

podem não ter sido identificadas pela empresa compradora em sua avaliação.

b) Capacitação

Uma vez que os fornecedores já realizaram a sua autoavaliação, refletiram sobre os temas propostos e sobre as ações que poderiam ser implementadas, uma possível etapa seguinte é referente à capacitação propriamente dita. Nesse sentido, serão considerados os casos em que a empresa tem o desafio de capacitar mais de um fornecedor de uma vez. Para isso, sugere-se que a empresa organize grupos de trabalho para a capacitação desses fornecedores. Esses grupos podem ser formados a partir de uma afinidade temática, ou

seja, a partir dos temas a serem desenvolvidos, ou a partir de outros critérios que possam provocar a identificação das empresas fornecedoras, como porte ou localidade. Empresas de pequeno e médio porte possivelmente terão informações valiosas para trocar. O mesmo pode-se considerar para empresas instaladas num mesmo município ou região e que, ainda que precisem se desenvolver em temas distintos, provavelmente enfrentam os mesmos tipos de desafios e podem contribuir com ideias e soluções comuns entre elas.

Nos encontros para a capacitação, a empresa compradora pode convidar especialistas para tratar dos temas em questão, bem como pode compartilhar suas próprias experiências



e soluções sobre esses temas. Esse espaço de interação entre empresas compradoras e empresas fornecedoras é muito valioso e pode oferecer diversas oportunidades para que ambas se desenvolvam e aprimorem o seu relacionamento.

Indica-se, ainda, que nos encontros de capacitação as empresas fornecedoras trabalhem na elaboração de planos de ação para melhoria dos pontos identificados, mapeando, por exemplo, as ações necessárias e seus respectivos prazos, recursos disponíveis e responsáveis.

c) Suporte técnico

A partir da elaboração dos planos de ação mencionados no item anterior, indica-se neste item que a empresa com-

pradora procure acompanhar as empresas fornecedoras na implementação de seus planos de ação, oferecendo, por exemplo, o apoio de especialistas, quando necessário.

Um exemplo de suporte que poderia ser oferecido seria no caso de uma empresa que pretende desenvolver uma nova linha de produtos e, após identificar e engajar seus fornecedores potenciais, percebeu que esses fornecedores precisavam de apoio no processo de legalização de suas operações, hipoteticamente, como uma cooperativa. Essa empresa pode oferecer apoio jurídico para os seus fornecedores potenciais, seja contratando um advogado especializado na formalização de cooperativas, seja oferecendo assessoria dos profissionais do seu próprio departamento jurídico.

Nesse item, é importante ter clareza de quem será responsável pelo acompanhamento dos planos de ação dos fornecedores. Uma possibilidade é que essa função seja cumprida pelo gestor de contratos. Ele pode fazer o acompanhamento remoto de pontos mais simples do plano por e-mail, telefone e/ou plataforma de gestão de fornecedores, e pode inserir esse tópico em seu fluxo de interação com a equipe da empresa fornecedora, para assegurar o monitoramento de pontos mais críticos. Por exemplo, no item 6 a), de autoavaliação, pode ter sido identificado que um determinado fornecedor precisaria aprimorar suas práticas de tratamento e destinação de resíduos perigosos. Como essa é uma questão complexa, que pode exigir a substituição e/ou construção de novas estruturas ou contratação de mão-de-obra especializada, e como é um tema muito crítico, que pode expor a empresa fornecedora e a empresa compradora a sanções judiciais, o gestor de contratos pode, nesse caso, acompanhar presencialmente a implementação das ações propostas no plano de ação para o aprimoramento das práticas de tratamento e destinação de resíduos perigosos, garantindo que as ações estão sendo colocadas em prática e que o cronograma será cumprido.

Além disso, é fundamental que o gestor de contrato ofereça à empresa fornecedora o suporte necessário para que ela implemente as ações propostas. Em alguns casos, ele pode propor novas atividades de capacitação para os fornecedores que os ajudem a implementar os seus planos de ação. No exemplo acima citado, o gestor de contratos poderia propor uma atividade de capacitação com uma empresa especialista na gestão de resíduos sólidos ou poderia fazer uma visita à empresa fornecedora acompanhado de um engenheiro/gestor ambiental da própria empresa compradora, que possa esclarecer dúvidas técnicas e oferecer suporte à equipe responsável pela melhoria do processo.

d) Engajamento em iniciativas coletivas

A fim de contribuir para o desenvolvimento de seus fornecedores, a empresa compradora pode, também, se engajar em iniciativas em que empresas distintas se unem para promover o desenvolvimento de fornecedores em comum ou para fomentar o desenvolvimento dos fornecedores em temas relevantes para diferentes empresas.

Esse é o caso, por exemplo, de empresas que atuam em uma determinada região, possuem fornecedores em comum e identificaram que esses fornecedores necessitam se desenvolver em determinados aspectos socioambientais. Essas empresas podem trabalhar em conjunto para o desenvolvi-

mento desses fornecedores, oferecendo, por exemplo, ações conjuntas de capacitação ou investindo financeiramente em parcerias para a implementação de determinadas melhorias nos processos produtivos desses fornecedores.

Para contribuir com o desenvolvimento de seus pequenos e médios fornecedores (PMEs), as empresas compradoras podem fazer parcerias com instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e/ou com outras instituições especializadas em PMEs, que poderão auxiliá-las a implementar as ações propostas no plano de ação.

Algumas iniciativas trabalham com temas específicos, como o Programa Na Mão Certa⁶, organizado pela Childhood Brasil para o combate à exploração sexual de menores nas estradas e rodovias brasileiras. A empresa pode financiar, por exemplo, o treinamento de funcionários de transportadoras e embarcadoras que atendem como fornecedores e que acabam servindo como pontos focais e multiplicadores do programa. Nesse sentido, a empresa pode também distribuir cartilhas orientadoras para os funcionários desses fornecedores.

Iniciativas setoriais, como o *Together for Sustainability*⁷, um programa global para acessar, auditar e aprimorar as práticas de sustentabilidade da cadeia de suprimentos da indústria química, também podem ser uma excelente forma de contribuição para o desenvolvimento dos fornecedores, que passam a fornecer informações para uma única plataforma, válidas para todas as empresas compradoras que são membro da iniciativa, melhorando a eficiência do processo para todas as partes envolvidas.

e) Ponto de controle e feedback

Este item engloba uma primeira avaliação sobre o desenvolvimento de fornecedores, com feedbacks da empresa compradora sobre o status das ações implementadas, resultados alcançados e pontos a aprimorar pelos fornecedores. Da mesma forma, também ocorre o feedback dos fornecedores à empresa compradora, com suas percepções em relação às ações e sugestões de aprimoramento.

A partir das avaliações, a empresa compradora e as empresas fornecedoras podem aproveitar o momento para revisar e/ou replanejar as ações propostas nos planos de ação e uma forma contínua de acompanhamento.

(6) Site do programa: <http://www.namaocerta.org.br/>

(7) Site da iniciativa: <https://tfs-initiative.com/>

f) Aproximação dos fornecedores e aprimoramento do fluxo de informações

Como uma forma de aproximar a empresa compradora de seus fornecedores, não somente em relação às ações de desenvolvimento, mas na gestão da cadeia de suprimentos como um todo, sugere-se o desenvolvimento de canais de informação, como sites e plataformas on-line.

Por meio desses canais a empresa compradora pode apresentar e sistematizar as informações que constam nas cláusulas contratuais e manter atualizadas as informações sobre o processo de desenvolvimento, incluindo status, *feedbacks* e outros resultados alcançados no processo. A empresa também pode disponibilizar documentos como suas políticas de compras e de sustentabilidade, código de ética/conduta e informações referentes a pagamentos, vencimentos de licenças e documentações contratuais, renovação de contratos etc.

Algumas empresas já contam com canais como esses e, nesses casos, precisariam apenas incorporar informações e recursos referentes ao desenvolvimento de fornecedores, como as atividades de capacitação e os planos de ação. É importante indicar que a eficácia desses canais depende muito da agilidade com que a empresa compradora responde às comunicações, assim como, a periodicidade que atualiza as informações e os documentos disponibilizados.

Etapa 7 – Integração das ações à gestão de fornecedores

Para que as ações de desenvolvimento de fornecedores previstas na etapa 6 se tornem algo contínuo e sistêmico, recomenda-se que essas ações sejam integradas aos processos existentes de gestão de fornecedores da empresa. Dessa forma, na etapa 7, sugere-se que a empresa analise suas práticas de gestão de fornecedores, procurando integrar às práticas já existentes ações de desenvolvimento pertinentes a cada uma delas.

Algumas possibilidades de integração das ações de desenvolvimento nas práticas de gestão de fornecedores seriam em processos como: homologação e qualificação; contratação; acompanhamento e gestão dos contratos; avaliação; reconhecimento das melhores práticas; e pós-contrato. Assim como na etapa 6, aqui são apresentadas sugestões de ações de integração, não sendo obrigatória a implementação de todas elas.

a) Homologação e qualificação

Neste item, a empresa pode integrar ações de desenvolvimento de fornecedores às suas práticas de homologação e qualificação já existentes. Para isso, sugere-se que a empre-

sa aplique, por exemplo, o questionário de autoavaliação apresentado no item 6 a).

Por meio do questionário de autoavaliação a empresa compradora indicará quais são os requisitos socioambientais e de governança requeridos para a homologação e avaliará a necessidade de exigir que seus fornecedores apresentem, por exemplo, licenças e certificações socioambientais. Além disso, ao indicar aos fornecedores quais temas socioambientais são importantes para a empresa, ela também contribui para o desenvolvimento dos fornecedores em relação a esses temas (lembrando que os temas devem estar alinhados às suas estratégias de sustentabilidade e de compras).

Ainda, a empresa pode realizar visitas técnicas aos fornecedores, a fim de conhecer in loco suas instalações e processos produtivos. Essas visitas também podem ser uma ferramenta de desenvolvimento, uma vez que podem ser utilizadas como espaços em que a empresa compradora sugere ideias e troca informações com seus fornecedores, conhecendo melhor os seus processos e dilemas do dia-a-dia. Essas visitas podem, inclusive, levantar possibilidades de trabalho conjunto entre empresa compradora e empresa fornecedora para o desenvolvimento de novos produtos, tecnologias e processos.

Para os fornecedores locais e as MPEs, o questionário de autoavaliação pode ser adaptado à realidade desses fornecedores, adequando-se ao nível de maturidade dessas organizações e ao nível de criticidade que elas representam para a empresa compradora.

b) Contratação

No item de contratação, sugere-se que a empresa inclua em seus contratos, além de aspectos básicos, como cumprimento legal e aspectos operacionais, cláusulas referentes a temas socioambientais, como práticas leais de operação, combate à corrupção, preservação do meio ambiente, prevenção do trabalho análogo ao escravo e infantil, não-discriminação, assédio moral e sexual, livre associação sindical, condições dignas de trabalho etc.

A empresa compradora pode ter algumas cláusulas socioambientais padrão, mas também é importante que essas cláusulas contratuais estejam alinhadas à natureza do negócio do fornecedor e cubram aspectos que sejam críticos para o negócio daquele fornecedor. Os questionários de autoavaliação e as visitas técnicas podem ser ferramentas relevantes para que a empresa compradora analise e avalie quais são os aspectos mais críticos para cada um de seus fornecedo-



res e identifique como contemplá-los em seus contratos.

Nesse item a empresa compradora também deve garantir que seus fornecedores tenham acesso a documentos importantes que expressam os seus compromissos socioambientais, como a política de sustentabilidade, código de ética etc. Indica-se que exista uma cláusula contratual em que a empresa fornecedora reconheça que teve acesso a esses documentos e que está de acordo com as diretrizes e com os compromissos ali apresentados.

c) Acompanhamento e gestão dos contratos

As ações de desenvolvimento de fornecedores podem ser integradas ao acompanhamento e à gestão dos contratos, sejam eles de novos fornecedores ou de fornecedores já existentes. Ações de acompanhamento são descritas no item 6 c).

d) Avaliação de fornecedores

No caso de empresas que já possuem um sistema de avaliação de fornecedores, as informações levantadas nas avaliações podem trazer contribuições importantes para o momento de definição dos temas a serem trabalhados nas ações de desenvolvimento dos fornecedores existentes, conforme mencionado na etapa 4A.

e) Reconhecimento das melhores práticas

Esta não seria uma etapa mandatória. Porém, há diversas formas de reconhecer os fornecedores em relação às melhores práticas socioambientais. Esses reconhecimentos poderiam ocorrer por meio de premiações, participação em eventos com a liderança da empresa compradora, divulgação institucional etc.

f) Pós-contrato

No encerramento de um contrato, a empresa pode realizar

uma avaliação da parceria e do relacionamento construído com o fornecedor ao longo do tempo em que trabalharam juntos. É importante que essa avaliação leve em consideração tanto as expectativas e necessidades da empresa quanto as do fornecedor. Envolvê-lo nessa etapa permite à empresa compreender como ela contribuiu para o desenvolvimento dele e quais pontos do relacionamento podem ser aprimorados em futuras contratações.

Esta etapa contribui para a manutenção de boas relações com atores da cadeia de valor da empresa, que podem vir a fazer novos negócios com ela no futuro ou dar boas referências sobre ela ao mercado.

Etapa 8 – Avaliação interna do processo de desenvolvimento de fornecedores

Quando realizadas todas as ações propostas para o plano de desenvolvimento de fornecedores estabelecido inicialmente, é importante que a empresa faça uma avaliação desse processo, engajando as equipes envolvidas em sua elaboração e implementação.

Para isso, a empresa pode revisitar as metas e os indicadores elaborados nas etapas 2 e 3, bem como os resultados e *feedbacks* levantados pelos fornecedores no item 6 e). Essas informações serão fundamentais para que a empresa possa rever as estratégias adotadas e implementar ajustes necessários, afim de dar continuidade ao trabalho de desenvolvimento daqueles fornecedores, com objetivos, metas e atividades atualizados, ou dar início a um novo ciclo, por exemplo com outra categoria de fornecedores.

Exemplo de aplicação do Protocolo

Para ilustrar a implementação de uma ação de desenvolvimento de fornecedores a partir do Protocolo de Desenvolvimento de Fornecedores, o caso fictício abaixo é apresentado. Este caso utilizou como referência a mesma empresa de cosméticos criada para ilustrar a aplicação dos protocolos de matriz de risco e de materialidade na cadeia de fornecedores (ciclos 2015 e 2016, respectivamente).

Descrição do caso

Uma empresa brasileira de grande porte do setor de cosméticos está implementando uma estratégia para entrar no mer-

cado internacional. Sua intenção é levar para a Europa uma de suas principais linhas de produtos, chamada Biobrasileira, composta por sabonetes em barra, shampoos e condicionadores produzidos a partir de insumos da biodiversidade brasileira. Países europeus têm se mostrado um promissor mercado para estes produtos, reconhecendo e remunerando sua qualidade diferenciada, e concorrentes nacionais da linha Biobrasileira estão se movimentando para aproveitar esta oportunidade. Assim, a empresa considera esta estratégia de expansão da linha sua principal aposta para os próximos anos, e está focando esforços para obter sucesso nessa empreitada.



Após uma pesquisa junto a potenciais clientes e consumidores nos principais países alvo, a empresa identificou uma preocupação crescente com relação aos impactos socioambientais decorrentes do processo produtivo de cosméticos. Em especial, compradores europeus estão cada vez mais atentos às condições de trabalho de comunidades extrativistas e à ocorrência ou não da degradação florestal associada aos produtos.

Os insumos para a fabricação dos produtos da linha Bio-

brasileira são fornecidos por comunidades extrativistas da Amazônia. Em geral, comunidades extrativistas na região não costumam estar estruturadas em cooperativas e a atividade é realizada com pouca ou nenhuma orientação quanto a práticas de manejo ou a cuidados para garantir a saúde e segurança do trabalhador.

A empresa já construiu uma matriz de risco de sua cadeia de fornecedores e identificou que a categoria de fornecedores de insumos da biodiversidade apresenta

alto risco socioambiental, reforçando ainda mais a importância de fazer uma boa gestão desses fornecedores. Ela também já realizou uma análise de materialidade da linha Biobrasileira, e definiu como ações avaliar as condições de trabalho das comunidades extrativistas, zelando pela formalização das relações de trabalho presentes na cadeia, e promover boas práticas de manejo florestal. Assim, para obter sucesso em sua estratégia de expansão e se antecipar ao surgimento de eventuais regulamentações ou barreiras para a exportação de cosméticos brasileiros à Europa, a empresa estruturou e imple-

mentou um plano de desenvolvimento de fornecedores. Para atender a demanda do mercado europeu, a empresa precisou aumentar consideravelmente sua produção, e para isso, foi necessário adquirir mais insumos do que seus fornecedores existentes conseguem oferecer. Assim, em seu plano, foram contemplados tanto fornecedores existentes quanto fornecedores potenciais.

O plano de desenvolvimento de fornecedores da empresa é apresentado a seguir.

TABELA 2 - PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

Desenvolvimento de Fornecedores	Objetivos	Desenvolver fornecedores existentes e potenciais de castanha-do-Brasil para a linha Biobrasileira. Localização dos fornecedores: sul do Pará.
	Metas	<p><u>Meta global</u> - 14 meses:</p> <ul style="list-style-type: none">• Formalizar as relações de trabalho com todas as comunidades extrativistas de castanha-do-Brasil que já fornecem para a empresa;• Mapear potenciais novos fornecedores na região;• Contratar 10 novos fornecedores;• Ter todos os fornecedores de castanha-do-Brasil da linha Biobrasileira adotando boas práticas de manejo florestal. <p><u>Metas específicas</u> - 14 meses:</p> <ul style="list-style-type: none">• Prospectar ao menos 15 novos fornecedores;• Realizar 6 workshops de capacitação;• Realizar 30 visitas técnicas.
	Papéis e Responsabilidades	<p><u>Gerente de suprimentos</u>: gerenciar a implementação do plano de desenvolvimento de fornecedores de acordo com o cronograma estabelecido, definindo ações e responsáveis, engajando a equipe, oferecendo os recursos necessários e coordenando o processo.</p> <p><u>Equipe de suprimentos</u>: realizar as atividades de desenvolvimento de fornecedores: prospectar comunidades extrativistas de castanha-do-Brasil próximas às comunidades que já são fornecedoras, engajar fornecedores existentes e potenciais, elaborar os questionários de autoavaliação, planejar e organizar os workshops de capacitação, elaborar contratos, planejar e organizar reuniões de alinhamento, realizar visitas técnicas.</p> <p><u>Diretora de suprimentos</u>: apoiar o gerente de suprimentos no engajamento dos departamentos jurídico, compliance, sustentabilidade, estratégia e operações.</p>

Fonte: elaboração própria

Para engajar os departamentos jurídico, *compliance*, sustentabilidade, estratégia e operações, a diretora e o gerente de suprimentos da empresa prepararam, com o apoio de sua equipe, uma apresentação que continha:

- A **motivação** para desenvolver fornecedores existentes e novos fornecedores de castanha-do-Brasil para a linha de produtos Biobrasileira: aproveitar

uma oportunidade de entrada no mercado europeu, em linha com a estratégia de ampliação da presença internacional e, para isso, atender demandas de sustentabilidade desse novo mercado;

- O **plano de desenvolvimento de fornecedores**, justificando com dados a necessidade de buscar novos fornecedores;

- Os **benefícios** que a empresa terá com a implementação do plano: garantia de aceitação do mercado e diferenciação frente a concorrentes que já atuam lá;
- A **relevância** e o **papel** de cada departamento para o sucesso do plano.

A diretora de suprimentos optou por realizar uma primeira reunião individual com a diretora de estratégia, que está à frente da atuação para a expansão das vendas internacionais, a fim de alinhar o entendimento sobre o potencial de vendas no mercado europeu.

Após essa primeira reunião, a diretora de suprimentos convocou uma reunião com diretores de todos os departamentos envolvidos para apresentar o plano e pactuar a participação de cada departamento. Cada diretor indicou um ponto focal para acompanhar e apoiar a equipe de suprimentos no processo.

Após essa definição, e feitos os alinhamentos em cada departamento, foi realizada uma reunião de *kick-off* do plano entre a equipe de suprimentos e os pontos focais dos departamentos envolvidos. Este grupo manteve reuniões periódicas de acompanhamento até a conclusão do plano de desenvolvimento de fornecedores.

A equipe de suprimentos também desenhou um plano de comunicação, que explicava o processo de desenvolvimento de fornecedores, e compartilhou com as equipes envolvidas. Esse plano estabelecia um cronograma de comunicações internas, a fim de manter as equipes atualizadas e engajadas. A cada 3 meses uma newsletter interna seria enviada às equipes, e em momentos estratégicos seriam realizadas reuniões com os envolvidos para apresentar resultados parciais.

Para dar início ao processo de desenvolvimento de fornecedores existentes, a equipe de suprimentos levantou, junto a gestores de contratos e em seu próprio histórico de relacionamento com as comunidades extrativistas, informações sobre elas. A partir desse levantamento, identificou os seguintes pontos:

- 80% dos fornecedores não tinham suas atividades formalizadas e não estavam organizados em cooperativas;
- A empresa não possuía informações atualizadas sobre as práticas de manejo adotadas pelos fornecedores – seria preciso levantar com cada um deles.

A partir desses achados, a empresa já estabeleceu que um aspecto importante para trabalhar junto a seus fornecedores existentes é apoiar a organização dos extrativistas em cooperativas, formalizando suas atividades.

Com o intuito de engajar os fornecedores e já iniciar o processo de desenvolvimento, a equipe de suprimentos realizou uma viagem ao Sul do Pará, e convocou seus fornecedores existentes para uma reunião geral, em que apresentou o plano de desenvolvimento de fornecedores e explicou sua importância para a empresa e para eles. A empresa abordou as etapas do plano de desenvolvimento, os aspectos que seriam trabalhados, o apoio que a empresa daria (assessoria jurídica para a formação das cooperativas, assistência técnica profissional para a adoção de boas práticas de manejo florestal e formação para acesso a novos mercados) e o nível de dedicação esperado para alcançar os resultados no prazo estabelecido. Na sequência, realizou visitas a cada fornecedor, para estreitar o relacionamento, explicar o plano com mais detalhes e consultá-los sobre o interesse em participar. Todos os fornecedores aceitaram.

Como a empresa já nutria boas relações com seus fornecedores existentes, ela pôde contar com eles para mapear novos fornecedores potenciais na região, e já aproveitou a viagem de engajamento dos fornecedores existentes para conhecê-los. A empresa visitou 16 produtores extrativistas e identificou 10 que já adotavam algumas boas práticas de manejo florestal e produziam um bom volume de castanhas-do-Brasil. Assim, fez o convite para participarem do plano de desenvolvimento de fornecedores e eles aceitaram.

Nas visitas, a equipe de suprimentos apoiou seus fornecedores existentes e potenciais no preenchimento de um questionário de autoavaliação, que havia sido elaborado em parceria com o departamento jurídico, com base em referências como o Caderno de Boas Práticas de Extrativismo Sustentável Orgânico da Castanha-do-Brasil, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento⁸, e adaptado ao porte e à realidade local. Esse questionário era dividido em 2 blocos:

- **Dados do/a produtor/a extrativista**, com perguntas sobre a caracterização do produtor, situação fundiária da área de coleta e manejo, participação ou não em cooperativas ou associações formalizadas;

(8)O documento pode ser encontrado aqui: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/arquivos-publicacoes-organicos/castanha-do-brasil.pdf>

- **Práticas de manejo adotadas**, com perguntas sobre as práticas adotadas nos processos de coleta e pós-coleta e os cuidados com a produção: a situação das árvores castanheiras, plano de coleta, cuidados na coleta, uso de equipamentos de proteção, seleção, secagem, armazenamento e transporte das castanhas, e manutenção do castanhal.

Com base nos resultados dessa autoavaliação, a empresa estabeleceu 2 grupos que passariam por um processo de formação:

- 1 grupo com fornecedores que não estão organizados em cooperativas, que receberiam apoio para fazê-lo – este grupo contaria com a participação de membros do departamento jurídico da empresa, que detém os conhecimentos sobre as necessidades da empresa relacionadas à formalização das relações de trabalho; e
- 1 grupo com todos os fornecedores, existentes e potenciais, que receberiam apoio para o aprimoramento de suas práticas de manejo florestal – este grupo teria a participação de profissionais de assistência técnica especialistas em boas práticas de manejo da castanha-do-Brasil, contratados pela empresa.

Os processos de formação teriam um primeiro momento de capacitação, com a realização de 3 workshops para cada grupo que ocorreriam ao longo dos 3 primeiros meses de trabalho com os fornecedores, e após isso, seriam realizadas visitas técnicas periódicas para acompanhar o desenvolvimento de cada fornecedor.

Ao longo da execução do plano de desenvolvimento de fornecedores, a empresa conduziu 2 encontros para feedback: 1 após a realização dos workshops de capacitação, e o outro 5 meses depois. No primeiro encontro, os extrativistas que precisavam se organizar em cooperativas indicaram a

necessidade de mais um encontro para apoiá-los na elaboração de seus estatutos. Assim, a empresa conduziu um encontro de capacitação extra, realizado em parceria com o Sebrae, que detém conhecimentos sobre cooperativismo e o passo a passo para a criação de cooperativas e associações.

Ao final da implementação do plano de desenvolvimento de fornecedores, a equipe de suprimentos realizou um encontro com os produtores participantes para avaliar o processo e os resultados alcançados. Todos estavam organizados em cooperativas e passaram a adotar boas práticas de manejo florestal. Os fornecedores potenciais começaram então a vender castanha-do-Brasil para a empresa.

A empresa também conduziu uma reunião com todas as equipes envolvidas no plano de desenvolvimento de fornecedores, para compartilhar os resultados obtidos e realizar uma avaliação interna do processo.

Com o trabalho realizado, os cosméticos da linha Biobrasileira adquiriram um diferencial de sustentabilidade que seria reconhecido pelo mercado europeu. Por isso, a empresa passou a pagar um valor premium aos seus fornecedores pela compra das castanhas-do-Brasil, compartilhando com eles os lucros resultantes da parceria.

Após todo esse processo, a empresa notou que seria benéfico, tanto para ela quanto para sua cadeia de valor como um todo, integrar as ações de desenvolvimento de fornecedores conduzidas no plano em seus processos contínuos de gestão de fornecedores. Assim, estabeleceu que, para a contratação de novos fornecedores de qualquer insumo da biodiversidade, será preciso realizar visitas in loco, aplicar o questionário de autoavaliação e apoiar aqueles que não estiverem organizados em cooperativas a fazê-lo. Além disso, a empresa acompanhará de maneira mais próxima seus fornecedores e os apoiará a aprimorarem suas práticas produtivas, de maneira a minimizar o impacto ambiental da atividade.

Considerações finais

Este protocolo integra o trabalho conduzido pelo GT de Fornecedores com o objetivo de orientar empresas para a integração da sustentabilidade à gestão de fornecedores. O Framework de Compras Sustentáveis, criado no âmbito do GT, traz uma visão de cinco dimensões que devem ser contempladas nessa integração, abrangendo tanto o ambiente interno da organização quanto o ambiente externo. A partir desse framework, o grupo elaborou três protocolos que se propõem a apoiar a sua instrumentalização: Protocolo de Matriz de Risco; Protocolo de Análise de Materialidade na Cadeia de Fornecedores; e Protocolo de Desenvolvimento de Fornecedores. O GT também realizou uma análise da Norma ISO 20400 de Compras Sustentáveis, cujo conteúdo se relaciona integralmente aos aspectos abordados nos protocolos.

Estes documentos se complementam e juntos oferecem às empresas um caminho estruturado para fortalecer suas estratégias de gestão de fornecedores. Espera-se que, ao implementar as ações propostas, as empresas sejam capazes de minimizar riscos relacionados a seus negócios, contribuir para o fortalecimento de seus parceiros, criar e capturar oportunidades de inovação e diferenciação e conquistar uma posição de liderança no mercado, inspirando outras

organizações a adotarem melhores práticas e promovendo cadeias de valor mais sustentáveis.

Próximos passos das Iniciativas Empresariais do FGVces

A partir de 2019, as Iniciativas Empresariais (iE) passam a adotar uma nova abordagem. As atividades estarão voltadas à construção conjunta de soluções para desafios multidisciplinares relacionados à integração de temas da sustentabilidade aos negócios, por meio de um percurso inovador inspirado na Teoria U, de Otto Scharmer⁹, para construir e compartilhar conteúdos, métodos, ferramentas e casos a fim de que possam ser mais facilmente inseridos na gestão empresarial.

Em seu primeiro ano neste novo formato, as iE e suas empresas membro cumprirão uma agenda de encontros e atividades com foco em três desafios: incorporação de aspectos socioambientais às contas empresariais; engajamento de atores para promover o desenvolvimento local considerando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; e inserção da abordagem de ciclo de vida na gestão de portfólio de produtos.

(9) SCHARMER, O. Theory U: Leading from the Future as it Emerges. 2ª Ed. Berrett-Koehler Publishers, Inc. Califórnia, EUA. 2013.



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

www.fgv.br/ces

