



**Grupo de Trabalho
de Gestão de
Fornecedores
Ciclo 2016**



Inovação
e Sustentabilidade
na Cadeia de Valor
INICIATIVA GVCS

Expediente

Realização

Fundação Getulio Vargas
Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces)

Coordenação-geral

Mario Monzoni

Vice-coordenação

Paulo Branco

Coordenação executiva

Aron Belinky

Coordenação técnica

Renato Moya

Equipe

Lígia Ramos

Consultoria técnica

Cristina Fedato

Colaboração

Bel Brunharo, Isabella Fumeiro e Roberta Boccalini

Empresas participantes do grupo de trabalho

AES Eletropaulo, Banco Bradesco, Banco do Brasil, Braskem, Cielo, Copel, CSN, Duratex, Ecorodovias, Grupo Centroflora, Grupo Boticário, Ipiranga, JBS, Odebrecht Agroindustrial, Suzano, Telefônica Vivo

Revisão

Kátia Shimabukuro

Ilustrações

Cristiano Chauí (www.shallwedesign.com.br)

Diagramação

www.brunharo.com.br

Projeto gráfico

www.mediacts.com

O GVces e as iniciativas empresariais

O Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) 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 GVces 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 GVces 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, na agenda integrada de recursos hídricos.



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. Em 2015 e 2016, a iniciativa elaborou protocolos de Matriz de Risco e de Análise de Materialidade na Cadeia de Fornecedores, a fim de auxiliar as empresas no mapeamento de riscos e de oportunidades em suas cadeias.



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.

Índice

O GT de Gestão de Fornecedores

- Breve histórico do grupo 6
- Framework de Compras Sustentáveis e Protocolos 7
- Projetos-piloto de Matriz de Risco 9
 - AES Eletropaulo 10
 - Cielo S.A. 12

1. Contextualizando o protocolo de Materialidade na Cadeia de Fornecedores

- 1.1. Objetivos 13
- 1.2. Por que falar de materialidade na cadeia de fornecedores? 13

2. O protocolo de Materialidade na Cadeia de Fornecedores

- 2.1. Descrição do processo 15
- 2.2. Etapas para a elaboração da análise de materialidade na cadeia 16

Exemplo de aplicação do protocolo 22

Anexo 1 26





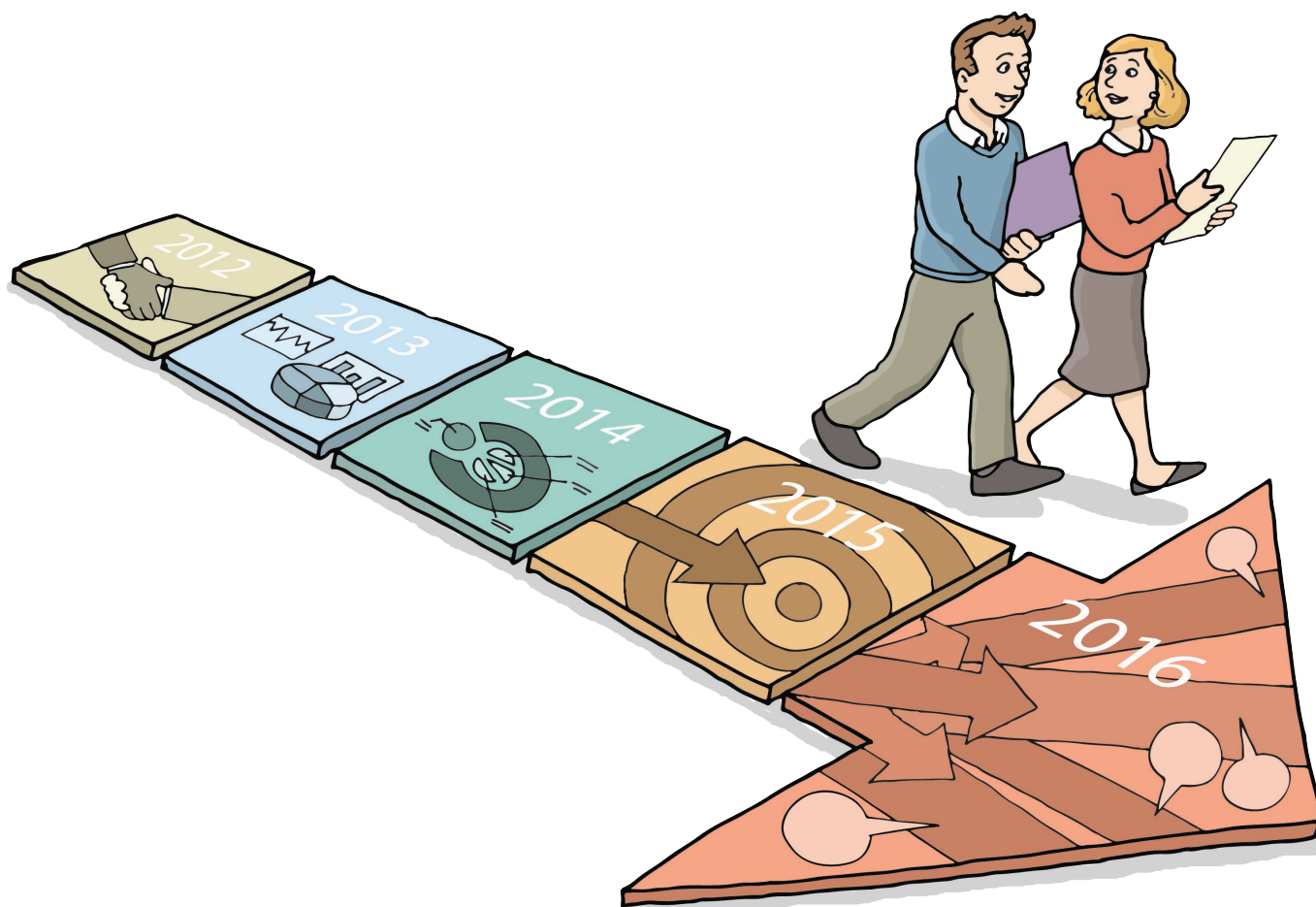
Apresentação

Dando continuidade ao registro das atividades do Grupo de Trabalho de Gestão de Fornecedores (GT Fornecedores), este documento pretende cumprir com um dos objetivos do grupo, disseminando o conhecimento produzido ao longo de 2016 pelas empresas participantes. Ele está organizado em dois blocos de conteúdo: o primeiro apresenta o protocolo para elaboração de uma Análise de Materialidade na Cadeia de Fornecedores, e o segundo oferece um exercício de aplicação prática do protocolo, com o objetivo de auxiliar as empresas em sua utilização. Ainda, este documento apresenta a experiência de duas empresas do grupo – AES Eletropaulo e Cielo S.A. – na condução de seus projetos-piloto de Matriz de Risco, de acordo com o protocolo elaborado pelo grupo em 2015.

Esperamos que o conteúdo aqui apresentado possa contribuir para o avanço na inserção da sustentabilidade nos processos de compras e gestão de riscos das cadeias de fornecedores.

Boa leitura!

O GT de Gestão de Fornecedores



• Breve histórico do grupo

O trabalho do GVces com o tema gestão de fornecedores começou em 2012, a partir de uma parceria com o Citi e com a Citi Foundation, que resultou na criação da iniciativa Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (ISCV), que tem por objetivo promover inovação para a sustentabilidade a partir de pequenos e médios empreendimentos na cadeia de valor de grandes empresas.

Com ciclos temáticos anuais, o tema escolhido para o primeiro ano de atividades de ISCV, em 2012, foi gestão de fornecedores. Ao final desse ciclo de atividades, o GVces e as empresas integrantes da iniciativa concluíram que um ano não havia sido suficiente para explorar as complexidades e os desafios trazidos pelo tema gestão de fornecedores e, então, optou-se pela criação de um grupo de trabalho (GT) específico sobre esse tema, que desenvolveria uma agenda de trabalho própria e em paralelo às demais atividades de ISCV.

Dessa forma, criou-se o Grupo de Trabalho de Gestão de Fornecedores (GT Fornecedores), que tem como objetivos:

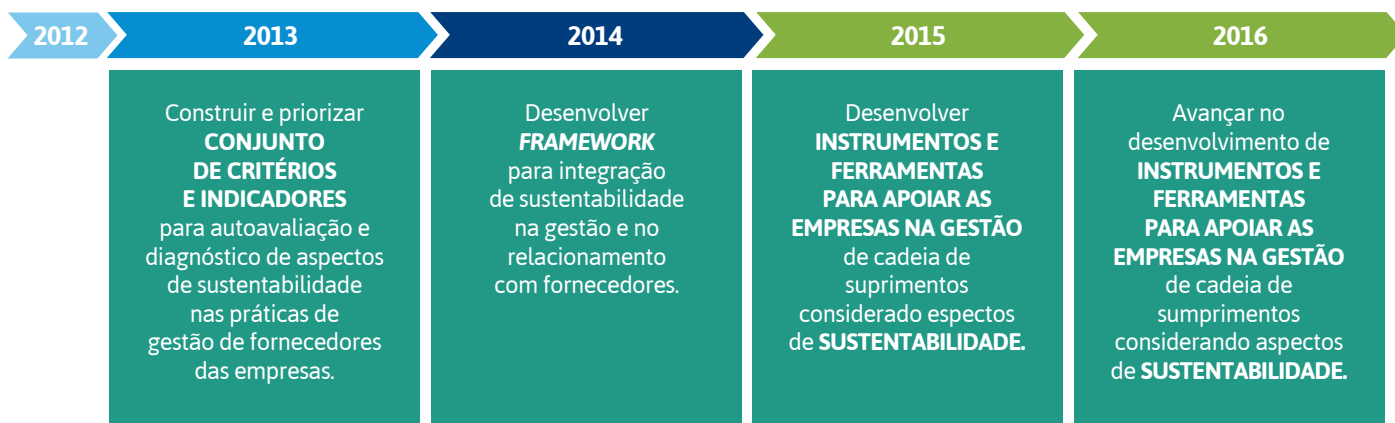
- Cocriar conhecimento e metodologias para incorporação de atributos de sustentabilidade na gestão de fornecedores;
- Propiciar aos participantes acesso a conhecimentos, práticas e tendências nacionais e internacionais no tema sustentabilidade nos processos de compras;
- Promover oportunidades de atuação 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**. Para isso, foi feita uma pesquisa em instrumentos regulatórios e autorregulatórios, a fim de identificar as principais questões de sustentabilidade utilizadas para avaliar o grau de avanço de uma empresa na inserção da sustentabilidade em sua gestão de fornecedores.

Esse conjunto de indicadores de compras sustentáveis foi usa-

do 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 tem por objetivo 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.

FIGURA 1: HISTÓRICO GT FORNECEDORES



• Framework de Compras Sustentáveis e Protocolos

O Framework de Compras Sustentáveis é um instrumento composto por cinco dimensões: fundamentos, processos, facilitadores, cadeia de suprimentos e liderança para o desenvolvimento sustentável.

As três primeiras dimensões – fundamentos, processos e facilitadores – contemplam as questões que se aplicam ao ambiente interno da organização e tiveram como inspiração a norma britânica BS 8903¹, importante referência inter-

nacional no tema, e também a estrutura proposta pela nova ISO de Compras Sustentáveis (ISO 20400)². Por sua vez, as dimensões cadeia de suprimentos e liderança para o desenvolvimento sustentável se referem a ações da organização voltadas predominantemente ao ambiente externo do qual ela faz parte e foram inspiradas em uma metodologia criada por Simon Zadek³ para representar os níveis de maturidade em responsabilidade social corporativa.

(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>



FIGURA 2: FRAMEWORK DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS



*Insumos, energia, emissões, SST, trabalho decente etc

Será apresentada abaixo uma breve descrição de cada uma das dimensões do Framework de Compras Sustentáveis. Uma apresentação detalhada dessa ferramenta pode ser encontrada na publicação do ciclo 2014, disponível no site do GVCes⁴.

1. Fundamentos: indica as práticas para a incorporação da sustentabilidade no contexto estratégico das compras e aquisições. São sugeridas práticas para apoiar a tomada de decisão pela alta liderança sobre o posicionamento da empresa em relação ao tema e para o engajamento das pessoas envolvidas em sua implementação;

2. Processos: indica práticas que representam as etapas do processo de compras, desde a especificação técnica até a contratação, gestão e avaliação do fornecedor, com destaque para as questões de sustentabilidade que devem ser tratadas nas várias etapas deste processo;

3. Facilitadores: reúne as formas indiretas de trabalho, competências, práticas e técnicas que a organização precisa ter para apoiar as atividades de compras sustentáveis;

4. Cadeia de Suprimentos: apresenta as ações que a organização pode implementar para intervir em sua cadeia na promoção da sustentabilidade; e

5. Liderança para o Desenvolvimento Sustentável: representa as ações que a organização pode realizar para influenciar os atores presentes em seu ambiente de negócios e assim liderar a mudança rumo à sustentabilidade nas aquisições.

Tendo o Framework como base e direcionador dos trabalhos do GT, o grupo optou por elaborar protocolos orientados ao desenvolvimento e à implementação de cada uma das ações propostas nesse instrumento. No contexto do Grupo de Trabalho de Gestão de Fornecedores, entende-se

como protocolo um documento que explica e orienta uma organização na implementação de uma ferramenta ou de uma metodologia e, portanto, pretende-se que os protocolos desenvolvidos pelo GT auxiliem as empresas a aprimorar sua gestão de compras sustentáveis.

Assim, ao longo de 2015, o GT dedicou-se ao desenvolvimento de um protocolo para elaboração de uma **Matriz de Risco da Cadeia de Fornecedores**. A matriz proposta pelo GT tem como objetivo analisar as macrocategorias de fornecimento de uma empresa, a partir de um escopo previamente definido, e identificar quais são as principais vulnerabilidades e/ou oportunidades socioambientais para o negócio. A matriz deve auxiliar a área de suprimentos a entender e considerar, em suas decisões, informações relevantes das diferentes categorias de fornecimento, avaliando criticidade para além da análise de volume de compras (*spend*). Durante o ano de 2016, três empresas integrantes do GT Fornecedores realizaram projetos-piloto da Matriz de Risco, procurando colocar em prática a metodologia proposta no protocolo e compreender de que forma esse instrumento poderia dialogar e complementar as ferramentas já disponíveis na organização. Duas dessas empresas – AES Eletropaulo e Cielo – finalizaram seus projetos-piloto em 2016 e suas experiências serão apresentadas no próximo capítulo.

Dando sequência ao protocolo de Matriz de Risco, em 2016 as empresas do GT Fornecedores optaram por desenvolver um protocolo de **Análise de Materialidade na Cadeia de Fornecedores**, que será apresentado ao longo desta publicação. Esse protocolo foi construído pela equipe do GVCes em parceria com cerca de 20 empresas integrantes do grupo, que ao longo de três encontros realizados em 2016 ofereceram suas contribuições para a elaboração desse material e, sobretudo, para que ele fosse relevante e aplicável ao setor empresarial.

• Projetos-piloto de Matriz de Risco

Apresentamos, a seguir, a experiência das empresas AES Eletropaulo e Cielo S.A., integrantes do GT Fornecedores, na elaboração de seus projetos piloto de Matriz de Risco, desenvolvidos a partir da metodologia proposta no protocolo desenvolvido pelo GT em 2015.

(4) O Framework de Compras Sustentáveis pode ser encontrado na publicação do ciclo 2014, disponível em http://mediadrawer.gvces.com.br/publicacoes/original/iscv_ciclo_14_final.pdf



AES Eletropaulo

Responsável por 34% da energia distribuída no estado de São Paulo, a AES Eletropaulo é a companhia do setor elétrico que distribui a maior quantidade de energia no país – são 24 cidades da região metropolitana, incluindo a cidade de São Paulo. Com mais de 7 milhões de clientes, a AES Eletropaulo está presente na vida de aproximadamente 20 milhões de pessoas. São mais de 1,5 mil unidades consumidoras por quilômetro quadrado – a maior densidade entre todas as distribuidoras brasileiras.

A AES entende que desenvolver e fortalecer um relacionamento ético com seus fornecedores é estratégico para o crescimento dos negócios, pois assegura a capacidade operacional, promove a inovação, a geração de valor e novas oportunidades, além de garantir uma adequada gestão dos riscos na cadeia de suprimentos. A gestão dessa relação é feita por meio do programa Parcerias Sustentáveis, que existe desde 2013 e direciona as ações de seleção e desenvolvimento dos fornecedores da companhia.

Para direcionar os esforços e planos de ação da AES no relacionamento com os fornecedores, a companhia os classifica de acordo com uma matriz de criticidade que pondera possíveis riscos econômicos, sociais e ambientais para o negócio, bem como a complexidade de mercado para as contratações. Em 2016, aproximadamente 287 empresas que atendem a AES Eletropaulo, distribuídas em 12 categorias de produtos e serviços, foram avaliadas. Entre essas categorias, destacam-se os fornecedores de equipamentos de rede elétrica, serviços de infraestrutura e suporte, engenharia,

informática e telefonia, entre outros.

A partir das avaliações indicadas na matriz, contratos de parceiros que têm alto nível de criticidade e complexidade, como os prestadores de serviços para manutenção e operação das redes, são gerenciados por meio do Índice de Desempenho do Fornecedor (IDF), desenvolvido para que os gestores das áreas contratantes avaliem o desempenho dos fornecedores. Dessa forma, a companhia consegue estabelecer planos de ação para aprimoramento dos fornecedores que não estejam atendendo aos requisitos mínimos de qualidade, eficiência e *performance* socioambiental. Os fornecedores com desempenho abaixo da meta estabelecida são convidados a desenvolverem planos de melhoria. Já os que superam as metas são indicados para o Prêmio Melhores Fornecedores AES Brasil, realizado desde 2011. Além disso, as melhores práticas dos fornecedores são compartilhadas em *workshops* específicos ao longo do ano, com destaque para as iniciativas mais inovadoras.

De maneira complementar à matriz de criticidade que a AES Eletropaulo já possuía, foi aplicada a metodologia para elaboração de matriz de risco proposta pelo GT Fornecedores. O objetivo do trabalho foi identificar e priorizar os critérios socioambientais mais críticos por subcategorias de fornecedores, uma vez que a matriz da companhia aglomera grandes empresas em poucos segmentos. Dessa forma, a AES Eletropaulo entendeu que poderia traçar ações mais assertivas para tratar e gerenciar os possíveis impactos de acordo com o perfil de cada empresa fornecedora, por exemplo, diferenciando o porte da empresa ou a especificidade da atividade de engenharia em que o fornecedor atua, pois tais diferenças de perfil podem gerar impactos sociais e ambientais semelhantes, mas com diferentes proporções e possíveis soluções.

Para o projeto piloto do GT Fornecedores, a companhia op-



tou por trabalhar apenas com os fornecedores do sistema elétrico de potência (SEP), que são responsáveis por realizar grande parte das atividades de manutenção e construção da rede elétrica. Dentro dessa categoria, a matriz foi construída com base nos dados de quatro tipos (subcategorias) de fornecedores: serviços técnicos e comerciais; construção e manutenção de rede de distribuição aérea; construção e manutenção de rede de distribuição subterrânea; e poda de árvores.

Para realizar o projeto-piloto, a AES Eletropaulo seguiu todas as etapas propostas pelo Protocolo de Matriz de Risco. Convidou representantes de áreas estratégicas para o levantamento de dados e de hipóteses, criando um grupo de trabalho formado por profissionais das áreas de suprimentos, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional, e sustentabilidade. A definição de quais fornecedores seriam avaliados se deu com base no maior número de itens críticos e maior disponibilidade de informações, resultando em um grupo de nove fornecedores. A partir disso, foram mapeados os critérios e dados já avaliados no processo de gestão de fornecedores da AES e acrescentados outros itens que pudessem detalhar um pouco mais a análise dos fornecedores selecionados.

Para a companhia, as etapas mais trabalhosas e, ao mesmo tempo, essenciais para a construção da matriz foram a definição clara do que seria considerado “fator de risco” e a definição das escalas para cada fator de risco (Etapas 3 e 4 do Protocolo). Foram nessas etapas que a companhia percebeu a maior possibilidade de diferenciação ou detalhamento para análise de riscos em comparação à matriz macro que a AES Eletropaulo já possuía. A construção da matriz só foi concluída depois que o grupo de trabalho conseguiu levantar os dados referentes aos fatores de risco que haviam sido identificados.

Depois de construída a primeira matriz, foi necessário rever as

escalas, pois percebeu-se a necessidade de inclusão de outros dois degraus, que possibilitassem criar maior diferenciação entre o grupo de fornecedores que fazia parte da amostra.

Com a matriz concluída, dois grandes blocos de empresas destacaram-se, sendo que um bloco possui um elevado risco de fatores socioambientais em suas operações, o que exige um acompanhamento mais próximo, enquanto o segundo possui um conjunto de riscos socioambientais mais moderados, o que permite um acompanhamento menos intenso. De acordo com a companhia, a nova matriz de risco complementou a matriz existente com outros aspectos e riscos potenciais, que possibilitam uma análise mais abrangente e assertiva dos diversos fornecedores críticos com os quais a AES Eletropaulo se relaciona.

A partir do protocolo proposto pelo GT Fornecedores, a AES Eletropaulo identificou a oportunidade de ajustar a forma de gestão de seus fornecedores, concentrando as ações de fiscalização mais intensas nos fornecedores com maior risco associado, o que demanda tempo, recursos financeiros e mecanismos de controle mais apropriados, e ações de menor intensidade para os fornecedores com baixo risco associado. A AES entende que esse tipo de ajuste pode contribuir para o alcance de resultados mais efetivos, na medida em que investe, proporcionalmente, tempo e recursos de gestão em fornecedores com diferentes fatores de risco, aumentando a eficiência e o poder de atuação da companhia.

Após a elaboração da matriz de risco, de acordo com o proposto no protocolo desenvolvido pelo GT Fornecedores, a AES Eletropaulo pretende implementar as ações de adequação no processo de gestão de riscos com fornecedores e medir os resultados, com a possibilidade de expandir a utilização dessa matriz para outras categorias de fornecedores, a fim de identificar outras oportunidades de melhoria.



Cielo S.A.

Empresa de tecnologia e serviços dedicados ao varejo, protagonista no setor de meio de pagamentos eletrônicos em toda a América Latina, a Cielo S.A. está entre as dez maiores companhias nacionais em valor de mercado. De capital aberto, atua no credenciamento, na transmissão, no processamento e na liquidação financeira de transações e captura das principais bandeiras nacionais e internacionais de cartões de crédito e débito. A Cielo oferece um portfólio de soluções para atender às necessidades de seus mais de 1,7 milhão de clientes ativos, desde os empreendedores individuais até os grandes varejistas, e está presente nos pontos de venda físicos, no *mobile* e no *e-commerce*, atuando em todo o território nacional.

Em 2016, 863 fornecedores de diferentes portes, setores e regiões compunham a operação da Cielo. Desse total, 50 concentraram a grande maioria dos gastos totais da companhia com fornecedores que, em 2016, chegaram a R\$ 2,2 bilhões. Pela sua representatividade em relação aos aspectos econômico, social e ambiental, 17 fornecedores foram considerados estratégicos do ponto de vista da sustentabilidade. Esses fornecedores são grandes empresas que atuam nas áreas de logística, *call center* e tecnologia, entre outros serviços e produtos, que atendem os clientes da Cielo em todo o país. Uma vez ao ano, esses fornecedores respondem a um questionário socioambiental, de acordo com suas práticas e são auditados presencialmente para verificação das ações reportadas.

Além das auditorias dos fornecedores críticos do ponto de vista da sustentabilidade, para garantir que sua cadeia atue de acordo com os princípios e com o padrão exigido pela Cielo, a companhia desenvolve em seu relacionamento di-

ferentes ações, com foco em alinhamento a sua conduta ética, estímulo à excelência e diálogo e proximidade. Um exemplo dessas práticas é o encontro anual com fornecedores, realizado desde 2010, no qual a Cielo reforça seus princípios éticos e temas essenciais ao desenvolvimento sustentável, tais como proibição de trabalho análogo ao escravo e infantil, concorrência leal, práticas anticorrupção, etc.

A fim de aprimorar a matriz estratégica de compras que a Companhia já utilizava, a Cielo decidiu realizar o projeto-piloto proposto pelo Grupo de Trabalho de Fornecedores, visando identificar aspectos de sustentabilidade que pudessem complementar a versão atual da matriz. Para isso, as equipes das áreas de sustentabilidade e de compras formaram um grupo de trabalho e, baseados no protocolo da matriz de riscos e com apoio da equipe do GVCes, avaliaram fatores externos e internos de exposições ao risco, e optaram por inserir novas questões que pudessem trazer temas socioambientais relevantes para o negócio da companhia para a avaliação das categorias de fornecimento.

Depois de algumas reuniões, o grupo de trabalho definiu a incorporação dos seguintes novos temas à sua matriz: desenvolvimento socioeconômico da cadeia de fornecedores; impacto ambiental; desenvolvimento de inovação tecnológica que contribua para a sustentabilidade; direitos humanos; e ampliação do tema corrupção e lavagem de dinheiro. Definidos os temas, o grupo de trabalho adequou as novas questões e suas definições, bem como a ponderação da matriz. Em seguida, foi definido um cronograma para que todas as categorias de compras fossem revisadas, considerando as novas questões e os novos pesos.

A Cielo entende que, a partir da reorganização das categorias de fornecimento e dos fornecedores, será possível traçar novos planos de relacionamento e de monitoramento desses parceiros.

1. Contextualizando o protocolo de Materialidade na Cadeia de Fornecedores

1.1 Objetivos

Conforme mencionado no início desta publicação, o objetivo geral dos protocolos desenvolvidos pelo GT de Gestão de Fornecedores é apoiar as empresas na integração de aspectos de sustentabilidade aos processos de compras e gestão de fornecedores, por meio de orientações práticas específicas.

O objetivo específico do protocolo de Análise de Materialidade na Cadeia de Fornecedores é apresentar orientações sobre como estender a análise de materialidade comumente realizada no âmbito corporativo de uma empresa para além de seu negócio. Essa extensão propõe à empresa identificar temas relevantes ao longo de sua cadeia, interpretando e utilizando os resultados da análise na revisão dos seus processos de compras e gestão de fornecedores.

1.2 Por que falar de materialidade na cadeia de fornecedores?

Amplamente conhecida pelo profissional de sustentabilidade, a análise de materialidade tem se tornado mais completa nas últimas décadas, tendo sido impulsionada pela Global Reporting Initiative (GRI)⁵, que introduziu a materialidade entre os seus princípios orientadores do processo de elaboração dos relatórios de sustentabilidade.

No contexto da sustentabilidade, entende-se a análise de materialidade como um processo adotado para identificar temas prioritários que refletem os impactos ambientais, econômicos e sociais mais relevantes para o negócio, levando em consideração as avaliações e decisões de gestão e de relacionamento com diferentes públicos.

A identificação dos temas materiais, mais que orientar o relato do desempenho em sustentabilidade, deve auxiliar as empresas a identificar quais devem ser suas principais linhas de atuação para a definição de suas estratégias de sustentabilidade.

Essa identificação pode ser realizada seguindo diferentes metodologias, incluindo diferentes graus de participação de *stakeholders* e de visão de longo prazo. Pode incluir, de acordo com a GRI, o que é significativo para a avaliação ou tomada de decisão das partes interessadas ou focar em fatores que impactam o potencial de criação de valor de curto médio e longo prazo, alinhado com o International Integrated Reporting Council (IIRC)⁶. Dessa forma, entende-se que a materialidade auxilia as empresas a identificar fatores que são relevantes para o negócio e para suas partes interessadas e que podem impactar na geração de valor⁷ pela companhia, seja no curto, médio ou longo prazo.

É importante ressaltar que nem sempre o que é material pela perspectiva do negócio será material pela perspectiva dos *stakeholders*, e vice-versa. Isso também ocorre entre diferentes *stakeholders*, que podem ter perspectivas e interesses diferentes frente à empresa e seus impactos. A compreensão e gestão desses conflitos é uma tarefa complexa e delicada, que precisa ser feita caso a caso. O essencial, sempre, é que

(5) Criada em 1997, a GRI é uma organização *multistakeholder*, sem fins lucrativos, que propõe uma estrutura para produção de relatórios de sustentabilidade, focando não apenas no conteúdo final, mas também em seu processo de elaboração, pautado por uma série de princípios relacionados à sustentabilidade. Mais informações estão disponíveis no site da organização: <https://www.globalreporting.org>

(6) Criado em 2010, o IIRC é uma coalizão global com o objetivo de promover a comunicação sobre a criação de valor como o próximo passo na evolução da comunicação corporativa. Mais informações podem ser encontradas em <http://www.relatointegradobrasil.com.br/>.

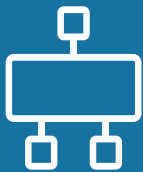
(7) Considera-se geração de valor a partir do conceito de valor compartilhado que, segundo Porter e Kramer (2011), pode ser definido como o resultado das políticas e práticas de operação que aumentam a competitividade de uma empresa enquanto, simultaneamente, alavancam as condições econômicas, sociais e ambientais das comunidades onde opera. Esse conceito propõe identificar e ampliar as conexões entre a atividade empresarial e o progresso social e econômico dos integrantes de sua cadeia de valor.

haja transparência sobre o assunto, ficando claros para todos os interessados quais os métodos de análise, os critérios de decisão, e os resultados do processo.

Conforme a empresa identifica os temas socioambientais materiais e avança na sua estratégia de sustentabilidade, procurando identificar formas de atuar para melhorar seu desempenho nesses temas, invariavelmente perceberá que:



Seu desempenho em determinados temas socioambientais materiais está atrelado ao desempenho de sua cadeia de valor;

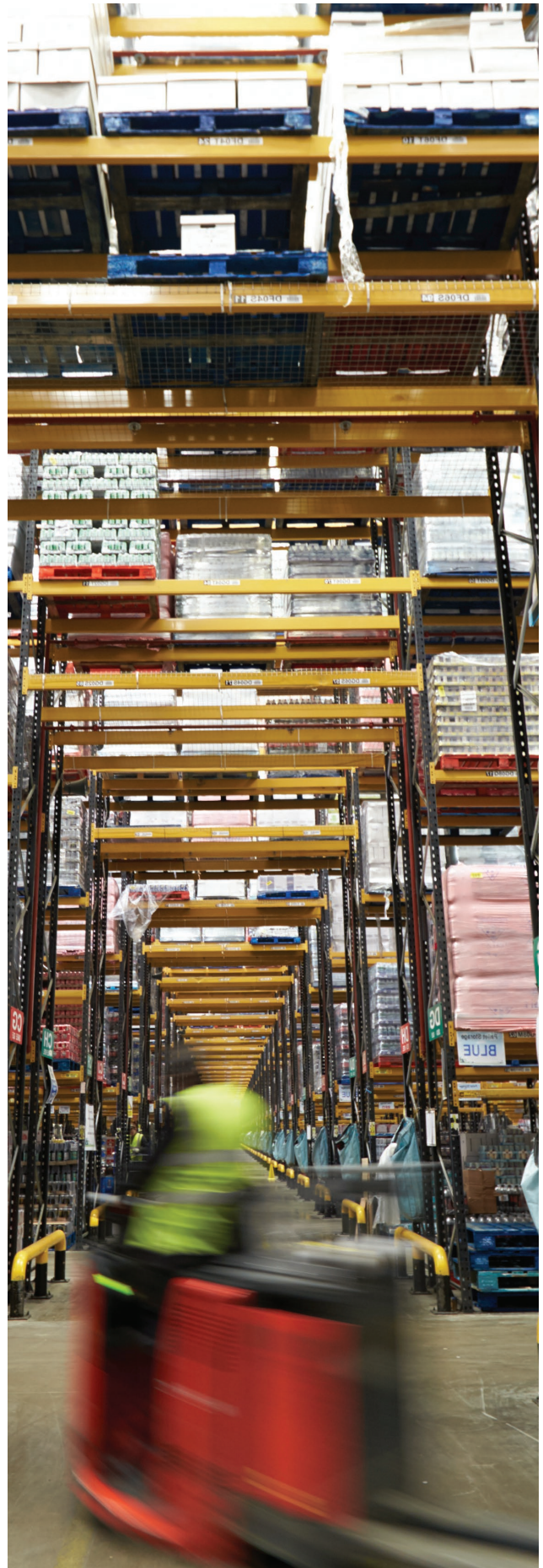


Alguns dos impactos socioambientais identificados não acontecem dentro de sua operação, mas na operação de algum elo de sua cadeia; e



Podem existir outros temas socioambientais materiais para o seu negócio que impactam a cadeia e não foram capturados na análise de materialidade corporativa.

São essas as premissas que justificam a elaboração deste protocolo, que se propõe a orientar as empresas na ampliação de suas análises de materialidade.



2. O protocolo de Materialidade na Cadeia de Fornecedores

2.1 Descrição do processo

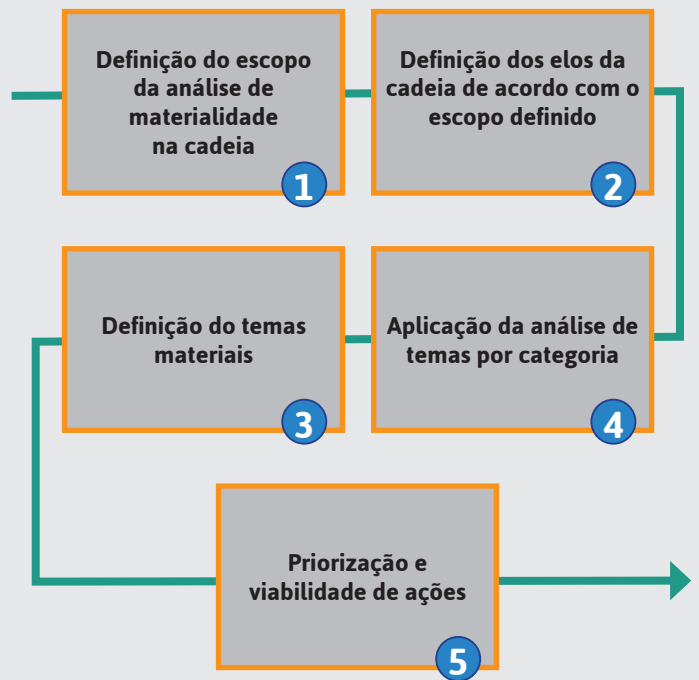
O processo de elaboração da Análise de Materialidade na Cadeia de Fornecedores aqui proposto é composto por cinco etapas principais.

Este protocolo focará com maior ênfase a cadeia de fornecimento das empresas. No entanto, como será visto em algumas das etapas, é possível aplicar a metodologia para toda a cadeia de valor. Assim, é possível identificar aspectos socioambientais materiais que estejam fora da empresa, seja a montante, ou *upstream*, (nos elos da cadeia que antecedem sua operação, como fornecedores e subfornecedores) ou, seja a jusante, ou *downstream*, (nos elos da cadeia que ocorrem após sua operação, como distribuidores, clientes e consumidores), em cada um dos elos de sua cadeia de valor e que possam impactar significativamente o negócio.

Pretende-se que os resultados obtidos a partir da análise de materialidade proposta nesse protocolo possam gerar um diagnóstico capaz de dar suporte ao aprimoramento de políticas organizacionais de compras e ao desenvolvimento de novas soluções e negócios, incluindo o encaminhamento de melhorias de processos produtivos.

A análise de materialidade ampliada para a cadeia de valor incorpora a perspectiva de ciclo de vida e pode contribuir para a mitigação de riscos operacionais e reputacionais.

FIGURA 3: ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DA ANÁLISE DE MATERIALIDADE NA CADEIA



Fonte: elaboração própria



2.2 Etapas para a elaboração da análise de materialidade na cadeia

ETAPA 1

Definição do escopo da análise de materialidade na cadeia: produto, serviço, linha de atuação etc.

A análise de materialidade na cadeia é um instrumento que deve ser utilizado como parte de um conjunto de ações que comporão a estratégia de sustentabilidade para as compras de uma empresa. Dessa forma, seu resultado servirá de insumo para os processos de tomada de decisão existentes.

Para dar início a essa análise, é importante que a empresa reflita sobre o seu negócio e sobre sua cadeia, a fim de definir qual será o escopo a ser trabalhado. A análise pode ser aplicada, por exemplo, a todo um portfólio de produtos ou serviços, ou a um produto/serviço específico, pois a natureza e a abrangência do negócio poderão indicar quais linhas de produtos/serviços deverão ser contemplados, bem como quais elos da cadeia deverão constar na análise.

Por exemplo, se uma empresa possui linhas de produtos/serviços muito diversas, é recomendável que ela opte por uma dessas linhas para dar início à análise, e que vá, aos poucos, incluindo no trabalho outras linhas de produtos/serviços.

Alguns possíveis escopos poderiam ser, por exemplo:



PARA UMA EMPRESA FABRICANTE DE COSMÉTICOS, que possua um extenso portfólio de produtos, é possível delimitar a análise para um produto ou linha de produtos que reúnam em sua cadeia características semelhantes;



PARA UMA EMPRESA QUE FABRICA UMA LINHA ÚNICA DE PRODUTOS, o escopo da análise provavelmente seria a cadeia que contém este produto, não havendo possibilidade de selecionar parte do portfólio como no exemplo anterior. Por exemplo, no caso de uma empresa siderúrgica que produza chapas de aço, ou de uma empresa do setor madeireiro que processe vigas de madeira, possivelmente deve-se considerar uma única cadeia de valor; e



PARA O CASO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS, também é possível pensar em analisar um serviço único, como distribuição de energia ou um portfólio de serviços, como uma linha entre diversos serviços bancários.

Para todos estes casos a empresa pode optar por analisar apenas a cadeia de fornecimento (a montante) ou toda a cadeia de valor (a montante e a jusante), dependendo de seu foco, interesse e disponibilidade de dados.

Caso a empresa já tenha feito uma análise de risco da cadeia de fornecimento, como a proposta pelo Grupo de Trabalho de Gestão de Fornecedores no ciclo 2015⁸, um ponto de partida interessante seria analisar as categorias de fornecimento classificadas como de maior risco socioambiental, entendendo que a materialidade pode oferecer um aprofundamento na gestão destas categorias.

⁽⁸⁾ Para mais informações sobre o Protocolo de Matriz de Risco desenvolvido pelo Grupo de Trabalho de Gestão de Fornecedores no Ciclo 2015, acesse: http://mediadrawer.gvces.com.br/publicacoes/original/gvces_iscv_ciclo2015_gestaofornecedores.pdf

Dessa forma, nessa etapa a empresa irá:

a) Definir se a análise de materialidade será feita para todos os seus produtos/serviços ou para uma linha ou produto/serviço específico; e

b) Definir se a análise de materialidade será feita apenas para a cadeia de fornecimento (elos a montante) ou para toda a cadeia de valor (elos a montante e a jusante).

É possível uma aplicação do protocolo a um escopo reduzido, como uma análise-piloto, a ser ampliada posteriormente para um escopo maior de produtos ou serviços. A definição desse escopo bem como a natureza do setor de atuação da empresa serão pontos de partida para a definição de quais elos da cadeia serão analisados (Etapa 2 a seguir).

ETAPA 2

Definição dos elos da cadeia, de acordo com o escopo definido.

O objetivo dessa etapa é definir quais elos da cadeia serão contemplados na análise de materialidade, de acordo com o escopo definido na Etapa 1, bem como quais as categorias contidas em cada elo.

Para definição dos principais elos da cadeia, a empresa deve primeiro identificar quais as principais etapas a serem analisadas. Como exemplo, os primeiros elos das cadeias produtivas estão, geralmente, em etapas de extração de matérias-primas, seguidos por etapas de industrialização ou produção. Olhando a cadeia a jusante, as etapas normalmente contemplam distribuição, consumo e pós-consumo.

Pensando nos principais grupos ou categorias de compra, uma empresa normalmente adquire matérias-primas, insumos produtivos e outros não diretamente ligados à produção, equipamentos e serviços (como transporte, manutenção e

serviços de apoio) etc.

Algumas dessas categorias são presentes em quase todas as empresas. O importante ao desenhar uma cadeia é identificar, para o escopo que está sendo analisado, o que há de mais significativo que descreve esta cadeia e não pode ser deixado de fora, sem analisar exageradamente no detalhe.

Por exemplo, para uma empresa de varejo de alimentos, os elos que refletem importantes etapas a montante de sua operação podem ser: extração de matérias-primas, produção e transporte.

Para determinar quais elos da cadeia de valor deverão compor a análise, é importante que a empresa reflita sobre a natureza do seu negócio, procurando identificar, por exemplo, quais deles podem gerar maior impacto socioambiental; oferecer maior risco de ruptura de fornecimento e consequentemente de toda a cadeia; ser mais vulnerável à informalidade, a deficiências de gestão ou não cumprimento da legislação aplicável; e/ou oferecer grande potencial e oportunidade de inovação para a sustentabilidade.

Por exemplo, para uma empresa de cosméticos, avaliar o elo “matéria-prima” parece ser mais relevante do que para uma empresa de telefonia, para a qual o elo “utilização” é muito relevante, uma vez que o serviço por ela prestado acontece, majoritariamente, nessa etapa da cadeia de valor.

Definidos os elos a serem analisados, a empresa deverá listar qual(is) categoria(s) integram cada um desses elos. Essas categorias deverão ser listadas de acordo com o escopo definido na Etapa 1, a partir da linha de produtos/serviços selecionada para análise.

Com a definição dos elos da cadeia que serão analisados, bem como as categorias de fornecimento que deles fazem parte, a empresa obterá um resultado semelhante ao seguinte, em que a primeira linha indica os elos da cadeia de valor e a segunda linha as categorias:

TABELA 1: EXEMPLO DE ELOS E CATEGORIAS

MATÉRIA-PRIMA		PRODUÇÃO					DISTRIBUIÇÃO		
Matéria-prima sintética	Insumos da biodiversidade	Equipamentos de fabricação	Equipamentos de laboratório	Utilidades	Manutenção de equipamentos	Serviços de apoio	Embalagens de papel/papelão	Embalagens plásticas	Tranporte de produtos

Fonte: elaboração própria

Ao final desta etapa, esta parte inicial da tabela deve refletir os principais elos e categorias a serem analisados, de acordo com o escopo do protocolo definido na Etapa 1.

ETAPA 3

Identificação dos itens que devem constar como materiais na análise de materialidade na cadeia

O objetivo desta etapa é identificar os temas materiais por meio dos quais os elos da cadeia serão analisados. Essa identificação será feita em duas fases:

1. Na primeira fase, a empresa deverá avaliar quais dos temas materiais para o negócio deverão integrar a análise de materialidade na cadeia, entendendo que nem todo tema material para o negócio é, necessariamente, material para a cadeia de valor. Essa identificação poderá partir da materialidade corporativa ou, caso a empresa não possua essa análise, de outras fontes que indiquem possíveis temas materiais (por exemplo, identificando em quais temas a empresa atua em seus projetos de sustentabilidade); e

2. Na segunda fase, a empresa deverá complementar o levantamento de temas materiais para análise da cadeia por meio da identificação de outros temas relevantes que não tenham sido captados pela análise de materialidade corporativa.

Ao final desta etapa, a empresa terá pronta a estrutura da tabela em que constem os elos da cadeia e suas respectivas categorias, bem como os temas materiais. Seu posterior preenchimento será o resultado da análise de materialidade na cadeia.

Para dar início à primeira fase de identificação dos temas materiais, partindo da materialidade corporativa, a empresa deverá avaliar se todos os temas ali presentes podem ocorrer na cadeia de valor. Alguns temas, ainda que relevantes para a materialidade corporativa, podem não fazer sentido para uma análise de temas materiais da cadeia de valor. Por exemplo, uma empresa pode ter como tema material “relação com investidores”; estendido para sua cadeia, esse tema pode não ser tão relevante, supondo-se que esta seja integrada por fornecedores para os quais a busca de capital junto a investidores não seja usual.

Caso a empresa não possua uma análise de materialidade corporativa, ela poderá consultar fontes que ofereçam sugestões de temas materiais, como as diretrizes da *Global Reporting Initiative*, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)⁹ e a ISO 26000¹⁰, procurando identificar quais temas presentes nessas referências dialogam com o negócio e com a estratégia da empresa, sobretudo com sua estratégia em sustentabilidade. Como sugestão, ao final desse protocolo está disponível uma tabela que apresenta possíveis temas materiais, construída pelo GVCes ao longo dos anos, tendo como referência as fontes acima citadas. Ressalta-se que esta tabela não é exaustiva e que a consulta aos documentos já mencionados pode trazer novas ideias para a empresa.

Ao final desta primeira fase, a empresa terá como resultado uma lista de temas materiais que serão analisados, semelhante à seguinte:

MATERIALIDADE CORPORATIVA	Resíduos
	Emissões
	Uso da biodiversidade
	Água
	Compliance
	Governança corporativa
	Relacionamento com comunidades

A fim de complementar a lista de temas materiais advindos da materialidade corporativa, é importante que a empresa levante informações sobre os produtos/serviços definidos como escopo da análise de materialidade da cadeia (Etapa 1), procurando identificar possíveis temas de sustentabilidade relevantes nas cadeias em que esses produtos/serviços estão inseridos e que sejam importantes para a análise da cadeia.

Para identificação de temas específicos para análise da cadeia, a empresa pode adotar uma metodologia de consulta a *stakeholders* semelhante à proposta por padrões internacionais (como GRI e AA1000¹¹) para a construção da materialidade corporativa, metodologias possivelmente já conhecidas pela empresa, sobretudo pela equipe de sustentabilidade.

De maneira simplificada e tendo essas metodologias como

(9) Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são uma agenda mundial adotada durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável em setembro de 2015, composta por 17 objetivos e 169 metas a serem atingidos até 2030. Mais informações sobre os ODS poderão ser encontradas em <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>

(10) A ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social é uma norma internacional que fornece orientações para todo tipo de organização (pública, privada, terceiro setor) sobre responsabilidade social empresarial.

(11) Mais informações sobre os princípios da norma AA1000 podem ser encontradas em <https://www.accountability.org/standards/>.

inspiração, para a identificação de temas específicos para a análise da cadeia, a empresa pode:

1. Utilizar informações públicas disponíveis e produzir um *benchmarking* setorial, procurando identificar temas relacionados à cadeia que tenham aparecido com frequência em relatórios ou em outras fontes de empresas do seu setor;
2. Buscar em outras fontes disponíveis, como notícias e artigos, informações sobre o seu setor de atuação, identificando temas relacionados à cadeia que tenham causado reações expressivas da sociedade em geral e do poder público, sejam elas positivas ou, sejam negativas; e
3. Analisar a tabela indicada no **anexo**¹² deste documento, a fim de complementar a lista de temas materiais.

Para a realização desta etapa (identificação de temas para estrutura da tabela) e da seguinte (preenchimento da tabela), sugere-se que a empresa crie um grupo multidisciplinar, com representantes de diversas áreas da organização, de forma a capturar e combinar diferentes visões sobre temas

materiais nos elos da cadeia. As informações levantadas no *benchmarking* setorial e na análise de outras fontes disponíveis podem ser apresentadas como ponto de partida ao grupo, a fim de subsidiar suas sugestões.

Sendo assim, esse grupo multidisciplinar poderá indicar os temas específicos para análise da cadeia, que complementarão os temas levantados a partir da materialidade corporativa (Etapa 3). Espera-se que, ao concluir essa fase, a empresa tenha uma lista de temas adicionais semelhante à seguinte:

TEMAS ADICIONAIS	Condições de trabalho
	Informalidade
	Risco de ruptura
	Relação com subfornecedores

Uma vez determinado o conjunto de temas materiais que será analisado (temas advindos da materialidade corporativa e temas específicos para análise da cadeia), a empresa poderá dar início à construção da sua tabela para análise de materialidade na cadeia. Nas colunas da tabela serão listados os elos da cadeia/categorias de compra e nas linhas o conjunto de temas materiais, resultando em uma estrutura semelhante à seguinte:

TABELA 2: EXEMPLO DE TABELA PARA ANÁLISE DE MATERIALIDADE

	MATÉRIA-PRIMA		PRODUÇÃO					DISTRIBUIÇÃO		
	Matéria-prima sintética	Insumos da biodiversidade	Equipamentos de fabricação	Equipamentos de laboratório	Utilidades	Manutenção de equipamentos	Serviços de apoio	Embalagens de papel/papelão	Embalagens plásticas	Tranporte de produtos
MATERIALIDADE CORPORATIVA	Resíduos									
	Emissões									
	Uso da biodiversidade									
	Água									
	Compliance									
	Governança corporativa									
TEMAS ADICIONAIS	Relacionamento com comunidades									
	Relação com subfornecedores									
	Risco de ruptura									
	Trabalho infantil, forçado ou compulsório									

Fonte: elaboração própria

Dependendo da disponibilidade dos participantes, o grupo multidisciplinar pode atuar conjuntamente na elaboração da análise de materialidade. Caso isso não seja possível, o trabalho deve ser liderado, idealmente, pela área de sustentabilidade em conjunto com a área de suprimentos, que consultarão o grupo conforme surgirem demandas ao longo do processo.

(12) A tabela aqui sugerida foi elaborada pelo GT no ciclo 2015 para identificação de fatores de exposição a risco e pode ser utilizada como inspiração para identificação de temas materiais.

ETAPA 4

Aplicação da análise de temas por categoria

A partir da tabela elaborada na Etapa 3, caberá ao grupo multidisciplinar identificar quais temas são relevantes, ou mais relevantes, para cada elo da cadeia e suas respectivas categorias de compra. A Etapa 4, portanto, trata do preenchimento da tabela que foi elaborada na Etapa 3.

Essa identificação pode ser feita procurando responder a perguntas como:

- Quais temas (primeira coluna da tabela) podem trazer riscos e oportunidades em quais elos da cadeia (primeira linha da tabela)?
- Quais temas podem ser aprimorados em quais elos, como forma de cumprir e reforçar a estratégia de sustentabilidade da empresa?
- Quais temas estão relacionados a regulamentos ou padrões de certificações de quais elos?

Ao final desta etapa, a empresa terá uma tabela semelhante à seguinte:

TABELA 3: EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DA TABELA

	MATÉRIA-PRIMA		PRODUÇÃO				DISTRIBUIÇÃO			
	Matéria-prima sintética	Insumos da biodiversidade	Equipamentos de fabricação	Equipamentos de laboratório	Utilidades	Manutenção de equipamentos	Serviços de apoio	Embalagens de papel/papelão	Embalagens plásticas	Tranporte de produtos
MATERIALIDADE CORPORATIVA	Resíduos	X						X		
	Emissões									X
	Uso da biodiversidade		X							
	Água			X						
	Compliance		X							
	Governança corporativa							X		
TEMAS ADICIONAIS	Relacionamento com comunidades	X								
	Relação com subfornecedores	X								
	Risco de ruptura	X								
	Trabalho infantil, forçado ou compulsório	X								

Fonte: elaboração própria

ETAPA 5

Priorização e viabilização de ações

Uma vez definidos quais temas se aplicam a cada elo, a análise da tabela dará subsídio para a empresa identificar e priorizar ações para os temas materiais diretamente nos

elos em que os temas representam riscos ou oportunidades para seu negócio. Eventualmente, o grupo multidisciplinar consultado anteriormente poderá participar da identificação de ações a serem implementadas em cada elo:

TABELA 4: EXEMPLO DE IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE AÇÕES

	MATÉRIA-PRIMA		PRODUÇÃO				DISTRIBUIÇÃO			
	Matéria-prima sintética	Insumos da biodiversidade	Equipamentos de fabricação	Equipamentos de laboratório	Utilidades	Manutenção de equipamentos	Serviços de apoio	Embalagens de papel/papelão	Embalagens plásticas	Tranporte de produtos
MATERIALIDADE CORPORATIVA	Resíduos	AÇÃO						AÇÃO		
	Emissões									AÇÃO
	Uso da biodiversidade		AÇÃO							
	Água			AÇÃO						
	Compliance		AÇÃO							
	Governança corporativa							AÇÃO		
TEMAS ADICIONAIS	Relacionamento com comunidades	AÇÃO								
	Relação com subfornecedores	AÇÃO								
	Risco de ruptura	AÇÃO								
	Trabalho infantil, forçado ou compulsório	AÇÃO								

Fonte: elaboração própria

Como exemplos de possíveis ações, poder-se-ia citar: apoio à governança de áreas de risco à biodiversidade; realização de diagnósticos e/ou levantamento de dados para melhor identificar os riscos de ruptura em determinadas categorias; revisão do sistema de credenciamento e de avaliação de subfornecedores de transporte; análise dos processos existentes para a avaliação das relações de trabalho dos fornecedores de insumos da biodiversidade etc.

Assim como nas demais etapas deste protocolo, é importante que o levantamento de informações e definição de temas materiais seja liderado por meio de uma parceria entre a área de sustentabilidade e a área de compras/suprimentos, profunda conhecedora dos processos da empresa e dos potenciais riscos e impactos dos elos da cadeia. O envolvimento de outras áreas pode agregar bastante, a depender da natureza dos temas. Por exemplo, no tema de relações de trabalho, as áreas de Recursos Humanos e Jurídico têm muito a contribuir; assim como em relações com a comunidade a área de Responsabilidade Social e, caso a empresa possua, o instituto ou fundação dedicado ao investimento social privado.

A partir do olhar complementar das várias áreas envolvidas será possível identificar formas de integrar as ações propostas ao dia a dia da empresa. Uma vez concluída, espera-se que a análise de materialidade apresente as seguintes informações:

- Quais são as principais etapas e elos de fornecimento presentes na cadeia analisada;

- Quais são os principais temas de sustentabilidade que podem significar riscos ou oportunidades nesta cadeia;

- Em que elos estes os e oportunidades são mais prováveis;

- O que é possível fazer com relação aos temas, nos elos assinalados, como forma de minimizar riscos e capturar oportunidades.

A partir dessas informações, a integração dos resultados obtidos ao dia a dia da empresa pode se dar por meio:

- Da revisão dos processos de compras e gestão de fornecedores para os elos em questão e/ou para uma gama maior de elos, para monitorar os temas identificados;

- Da revisão de processos em outras áreas que tem interface com fornecedores, como meio ambiente, controladoria ou outras, de forma a incorporar ações propostas que tenham relação com o escopo de atuação destas áreas;

- De exemplos, como a área de controladoria ou de contas a pagar passando a exigir documentos comprobatórios de cumprimento legal para determinadas categorias;

- Da criação de novos processos corporativos.

Com a integração do resultado da análise de materialidade nos processos de gestão e de relacionamento com fornecedores, a empresa dá um importante passo na direção de identificar e gerir temas de sustentabilidade que impactam seu negócio.



Exemplo de aplicação do protocolo

Com o objetivo de ilustrar a elaboração de uma análise de materialidade da cadeia de valor, a partir do protocolo apresentado nesta publicação, a seguir é apresentado um caso fictício que utilizou como referência a mesma empresa de cosméticos, criada para ilustrar o protocolo proposto na publicação do ciclo 2015. Espera-se com este caso exemplificar às empresas como colocar em prática as atividades propostas no protocolo atual.

DESCRIÇÃO DO CASO

Uma empresa brasileira de grande porte do setor de cosméticos vem identificando ao longo dos anos os ganhos de competitividade ao incorporar a sustentabilidade em sua estratégia. Nesse caminho, a empresa realizou uma análise de materialidade corporativa e, ao analisar os resultados e suas potenciais aplicações, identificou que aspectos relacionados à sua cadeia de valor, tanto a montante quanto a jusante, poderiam ser analisados em profundidade. Com isso, decidiu expandir a análise de materialidade para a cadeia, a fim de obter uma visão mais completa de seus riscos e potencialidades, para além de sua própria operação.

Com um portfólio de produtos bastante variado, a empresa possui uma base de fornecedores que combina diversas categorias de fornecimento de matérias-primas, que vão desde grandes empresas do setor químico até pequenos produtores de insumos da biodiversidade brasileira. Com relação a seus clientes e consumidores, a cadeia da empresa engloba uma grande rede de distribuição e também consumidores de venda direta, abrangendo toda a América Latina.

Para iniciar o processo de construção da análise e definir o seu escopo (Etapa 1), a empresa analisou suas linhas de produtos e considerou os resultados obtidos com a construção da Matriz de Risco¹³. Por ter um portfólio de produtos muito variado e considerando que a Matriz de Risco identificou que a macroca-

tegoria insumos da biodiversidade oferece alto risco socioambiental para a companhia, a empresa optou por eleger para a análise de materialidade uma linha de produtos em que o uso de insumos da biodiversidade seja intensivo. Sendo assim, a empresa decidiu trabalhar com a linha de produtos Biobrasileira, que utiliza majoritariamente insumos da biodiversidade brasileira – em sua maioria fornecidos por pequenas comunidades extrativistas da Amazônia – para produzir sabonetes em barra, shampoos e condicionadores.

A partir do escopo definido na Etapa 1, a empresa observou três critérios para definir com quais elos da cadeia de valor da linha Biobrasileira ela deveria trabalhar (Etapa 2): impacto ambiental, risco de ruptura de fornecimento e vulnerabilidade à informalidade. Além disso, a empresa considerou, a partir da análise de sua Matriz de Risco, que havia categorias de fornecimento dessa linha de produtos com alto grau de exposição a risco em diversos elos de sua cadeia de valor. Tendo essas informações como subsídio, a empresa optou por avaliar os elos **matéria-prima, produção e distribuição**.

Para esses elos, foram identificadas as seguintes macrocategorias:



MATÉRIA-PRIMA:

matéria-prima sintética e insumos da biodiversidade;



PRODUÇÃO:

equipamentos de produção, equipamentos de laboratório, utilidades, manutenção de equipamentos e serviços de apoio; e



DISTRIBUIÇÃO:

embalagens de papel/papelão, embalagens plásticas e transporte de produtos.

Sendo assim, essa etapa resultou no preenchimento da primeira parte da tabela da análise de materialidade da cadeia, em que a primeira linha indica os elos da cadeia a serem analisados e a segunda linha indica as categorias de compra, conforme segue:

(13) Essa Matriz de Risco, bem como o protocolo que descreve sua elaboração, podem ser encontrados na publicação do ciclo 2015, disponível em http://mediadrawer.gvces.com.br/publicacoes/original/gvces_iscv_ciclo2015_gestaoafornecedores.pdf

TABELA 5: ELOS E CATEGORIAS IDENTIFICADOS

MATÉRIA-PRIMA		PRODUÇÃO					DISTRIBUIÇÃO		
Matéria-prima sintética	Insumos da biodiversidade	Equipamentos de fabricação	Equipamentos de laboratório	Utilidades	Manutenção de equipamentos	Serviços de apoio	Embalagens de papel/papelão	Embalagens plásticas	Tranporte de produtos

Uma vez definidos o escopo e os elos da cadeia de valor a serem analisados, a empresa partiu para a identificação dos itens que devem constar como materiais em sua análise de materialidade da cadeia (Etapa 3).

Para isso, a empresa avaliou, em primeiro lugar, sua materialidade corporativa, procurando identificar quais temas ali presentes estão atrelados ao desempenho de sua cadeia de valor e quais deles podem causar impactos que não estejam dentro de sua operação, mas na operação de algum elo de sua cadeia. Essa avaliação resultou na escolha dos seguintes temas materiais:

MATERIALIDADE CORPORATIVA	Resíduos
	Emissões
	Uso da biodiversidade
	Água
	Compliance
	Governança corporativa
Relacionamento com comunidades	

Com os temas advindos da materialidade corporativa definidos, a empresa deu início ao levantamento de temas específicos para análise da cadeia. O objetivo desse levantamento foi identificar temas potencialmente relevantes para o seu negócio, pois podem impactar a sua cadeia, mas que não foram contemplados pela materialidade corporativa.

A fim de tornar essa análise a mais representativa possível,

a empresa optou por constituir um grupo multidisciplinar, contando com representantes de diversas áreas da organização, como gestão ambiental, *compliance*, risco e logística, além das áreas de sustentabilidade e suprimentos. Dessa forma, a partir de olhares e experiências diversas, o grupo multidisciplinar pode auxiliar as equipes de sustentabilidade e suprimentos a levantar os temas materiais adicionais e a, posteriormente, preencher a tabela (Etapa 4).

Para o levantamento de temas materiais adicionais, a empresa optou por:

1. Utilizar informações públicas disponíveis e produzir um *benchmarking* setorial: foram analisados relatórios de sustentabilidade de cinco outras empresas do setor de cosméticos e, nesses relatórios, foram identificados temas que a maioria dessas empresas considerou relevantes. A partir do resultado do *benchmarking* setorial e analisando sua estratégia de sustentabilidade, o grupo multidisciplinar optou por complementar a análise de materialidade com os temas “relação com subfornecedores” e “risco de ruptura”.
2. Por fim, o grupo também analisou a tabela elaborada pelo GVCes (Anexo 1 dessa publicação), a fim de verificar possíveis novos temas para complementação dos temas materiais adicionais. Essa análise levou a inclusão do tema “trabalho infantil, forçado ou compulsório” na lista de temas materiais.

Dessa forma, ao final da Etapa 3, a empresa construiu sua tabela para análise da materialidade corporativa:

TABELA 6: TABELA PARA ANÁLISE DE MATERIALIDADE

	MATÉRIA-PRIMA		PRODUÇÃO					DISTRIBUIÇÃO		
	Matéria-prima sintética	Insumos da biodiversidade	Equipamentos de fabricação	Equipamentos de laboratório	Utilidades	Manutenção de equipamentos	Serviços de apoio	Embalagens de papel/papelão	Embalagens plásticas	Tranporte de produtos
MATERIALIDADE CORPORATIVA	Resíduos									
	Emissões									
	Uso da biodiversidade									
	Água									
	Compliance									
	Governança corporativa									
	Relacionamento com comunidades									
TEMAS ADICIONAIS	Relação com subfornecedores									
	Risco de ruptura									
	Trabalho infantil, forçado ou compulsório									

Fonte: elaboração própria

A partir dessa tabela, o grupo multidisciplinar partiu, então, para a identificação de quais temas são relevantes, ou mais relevantes, para cada elo da cadeia e para suas respectivas categorias de compra (Etapa 4).

Para isso, o grupo refletiu sobre as seguintes questões:

- Quais temas (primeira coluna da tabela) podem trazer riscos e oportunidades em quais elos da cadeia (primeira linha da tabela)?
- Quais temas podem ser aprimorados em quais elos, como forma de cumprir e reforçar a estratégia de sustentabilidade da empresa?
- Quais temas estão relacionados a regulamentos ou padrões de certificações de quais elos?

Uma vez definidos quais temas se aplicam a cada elo, o grupo multidisciplinar partiu para a identificação e priorização de ações (Etapa 5), a fim de identificar modos de atuar sobre temas materiais diretamente nos elos em que eles representam maiores riscos ou oportunidades para a empresa.

TABELA 7: PREENCHIMENTO DA TABELA

	MATÉRIA-PRIMA		PRODUÇÃO				DISTRIBUIÇÃO			
	Matéria-prima sintética	Insumos da biodiversidade	Equipamentos de fabricação	Equipamentos de laboratório	Utilidades	Manutenção de equipamentos	Serviços de apoio	Embalagens de papel/papelão	Embalagens plásticas	Tranporte de produtos
MATERIALIDADE CORPORATIVA										
Resíduos	X							X		
Emissões										X
Uso da biodiversidade		X								
Água			X							
Compliance		X								
Governança corporativa							X			
Relacionamento com comunidades		X								
Relação com subfornecedores		X								
Risco de ruptura		X								
Trabalho infantil, forçado ou compulsório		X								
TEMAS ADICIONAIS										

Fonte: elaboração própria



TABELA 8: IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE AÇÕES

	MATÉRIA-PRIMA		PRODUÇÃO				DISTRIBUIÇÃO			
	Matéria-prima sintética	Insumos da biodiversidade	Equipamentos de fabricação	Equipamentos de laboratório	Utilidades	Manutenção de equipamentos	Serviços de apoio	Embalagens de papel/papelão	Embalagens plásticas	Tranporte de produtos
MATERIALIDADE CORPORATIVA										
Resíduos	AÇÃO							AÇÃO		
Emissões										AÇÃO
Uso da biodiversidade		AÇÃO								
Água			AÇÃO							
Compliance		AÇÃO								
Governança corporativa							AÇÃO			
Relacionamento com comunidades		AÇÃO								
TEMAS ADICIONAIS										
Relação com subfornecedores		AÇÃO								
Risco de ruptura		AÇÃO								
Trabalho infantil, forçado ou compulsório		AÇÃO								

Fonte: elaboração própria

Algumas das ações definidas foram:

1. Estabelecer parceria com fornecedores de matéria-prima sintética, com o objetivo de desenvolver uma nova solução que diminua a quantidade de resíduos gerados e que possibilite a reinserção destes no processo produtivo;

2. Avaliar as condições de trabalho dos fornecedores de insumos da biodiversidade e zelar pela formalização de todas as relações de trabalho, impedindo a presença de trabalho infantil, forçado ou compulsório;

3. Avaliar as condições da frota que faz o transporte de produtos, procurando diminuir as emissões de GEE; e

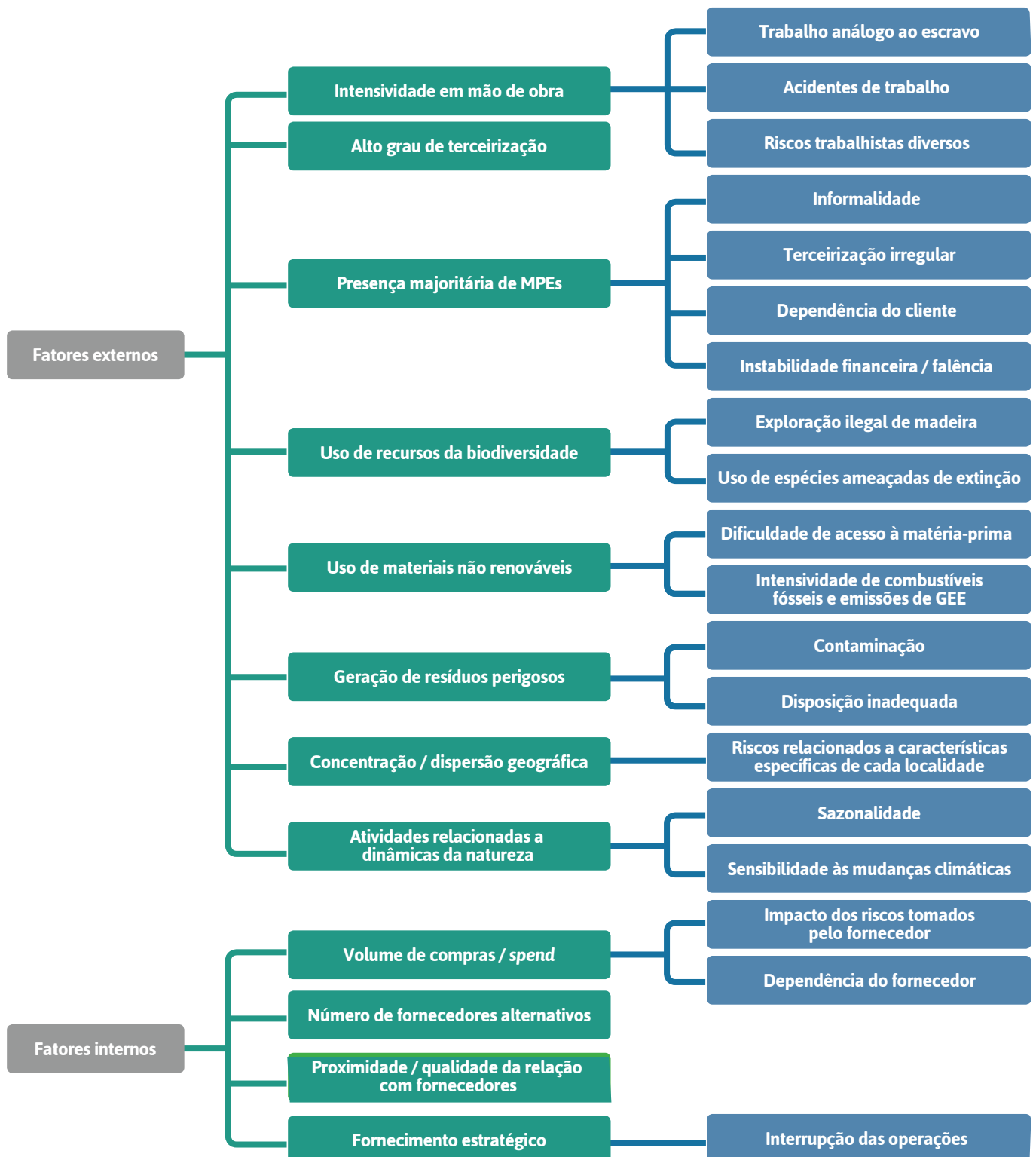
4. Em parceria com a área de P&D, identificar oportunidades de inovação nas embalagens e/ou parcerias com cooperativas de reciclagem para destinação das sobras de materiais do processo produtivo e das embalagens de produtos utilizadas no transporte.

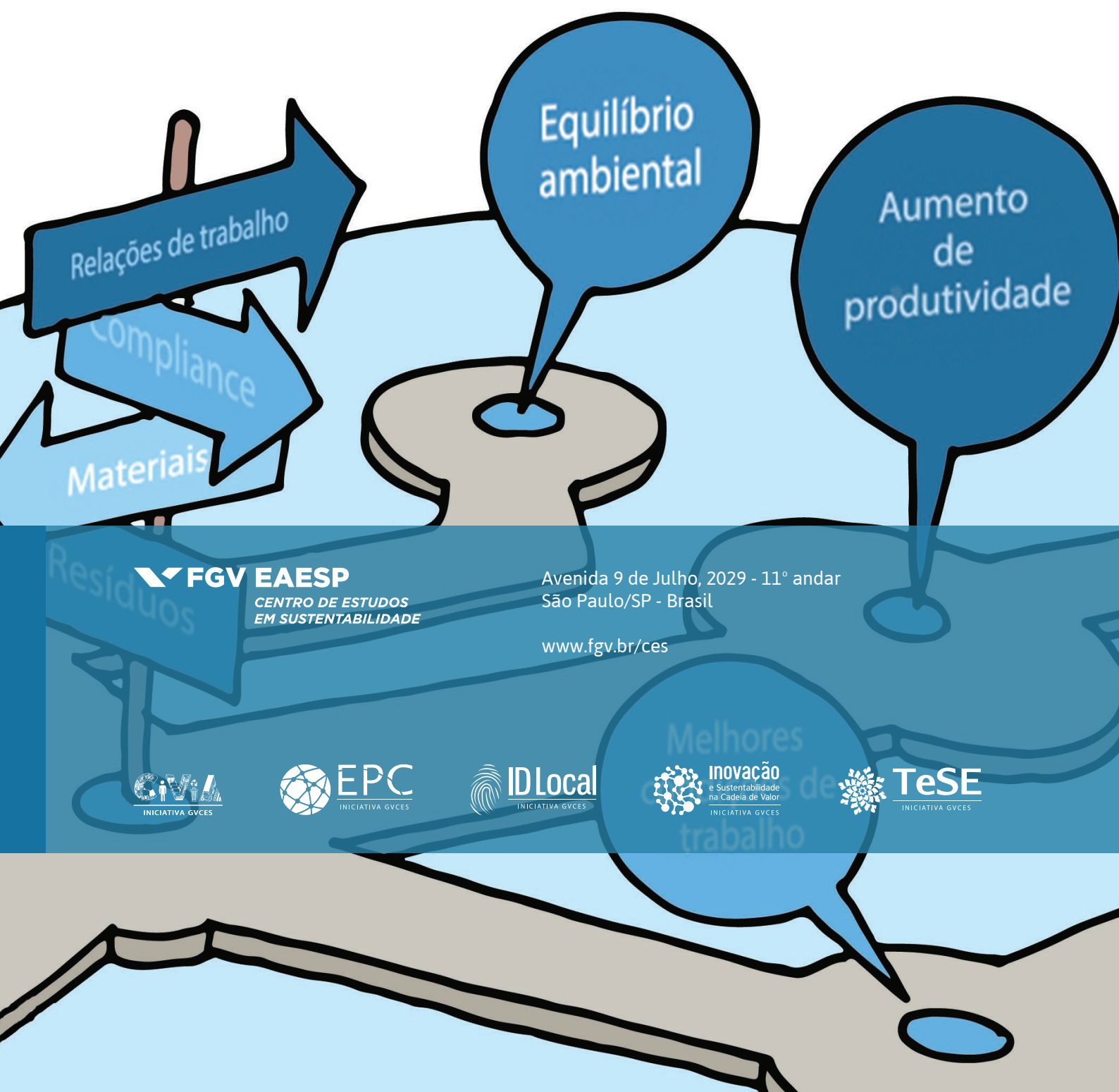
Ao final do processo e para dar continuidade aos trabalhos, a empresa optou por manter o grupo multidisciplinar, que se propôs a atualizar as informações referentes à análise de materialidade corporativa e a acompanhar cada uma das ações estabelecidas, apoiando as áreas responsáveis. Essa análise também contribuiu para um aprimoramento da estratégia corporativa de sustentabilidade, ao apontar riscos e oportunidades relevantes para o negócio e que ainda não haviam sido identificados.



Anexo 1

POSSÍVEIS INSPIRAÇÕES PARA IDENTIFICAÇÃO DE TEMAS MATERIAIS





Equilíbrio ambiental

Aumento de produtividade

Melhores condições de trabalho

Relações de trabalho

Compliance

Materiais

Resíduos

FGV EAESP
CENTRO DE ESTUDOS
EM SUSTENTABILIDADE

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

www.fgv.br/ces

