

**Ciclo 2017-2018**

**Relatório de Atividades**



**Inovação**

e Sustentabilidade  
na Cadeia de Valor

INICIATIVA GVCES

**FGV EAESP**

CENTRO DE ESTUDOS  
EM SUSTENTABILIDADE

#### Expediente

#### Realização

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

#### Coordenação-geral

Mario Monzoni

#### Vice-coordenação

Paulo Branco

#### Coordenação executiva

Aron Belinky

#### Coordenação técnica

Renato Moya

#### Equipe

Lígia Ramos

#### Consultoria técnica

Cristina Fedato

#### Colaboração

Dafne Morais

#### Coordenação gráfica

Bel Brunharo

#### Ilustração

Cristiano Chauí (www.shallwedesign.com.br)

#### Fotos

Shutterstock

#### Diagramação

Walkyria Garotti

#### Projeto gráfico

www.mediacs.com

# O FGVces e as iniciativas empresariais

O **Centro de Estudos em Sustentabilidade (FGVces)** da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio 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 Ecológicos (**TeSE**) e Ciclo de Vida Aplicado (**CiViA**). Além de atuar nas agendas de desenvolvimento local, serviços ecológicos, 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 Ecológicos desenvolve estratégias e ferramentas destinadas à gestão empresarial de impactos, dependências, riscos e oportunidades relacionados a serviços ecológicos.

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 ecológicos 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

<b>1. A iniciativa Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (ISCV)</b>	66
<b>2. O ciclo 2017</b>	66
<b>2.1 Resultados dos projetos piloto</b>	66
2.1.1 Companhia Siderúrgica Nacional	66
2.1.2 MRV Engenharia e Participações S.A	66
<b>2.2 ISO 20400 – Compras Sustentáveis</b>	66
2.2.1 O que é a ISO 20400?	66
2.2.2 As empresas de ISCV e a ISO 20400	66
<b>3. Próximos passos da iniciativa</b>	66

# Apresentação

Em 2017, as empresas integrantes da iniciativa Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (ISCV) dedicaram-se ao estudo da norma ISO 20400, uma diretriz internacional para as compras sustentáveis, publicada em dezembro de 2016. Parte desse trabalho foi conduzido por meio de questionários referentes aos capítulos 4 e 5 da norma, cujos resultados consolidados serão apresentados ao longo desse relatório de atividades. Ainda no ciclo 2017, quatro empresas do grupo implementaram projetos piloto de Matriz de Risco – a partir da metodologia desenvolvida por ISCV em 2015 – e duas delas terão suas experiências apresentadas nesse documento.

Esperamos que o conteúdo aqui apresentado possa contribuir para o avanço na integração da sustentabilidade na função de compras e para o aprimoramento da gestão de riscos nas cadeias de suprimentos.

Boa leitura!



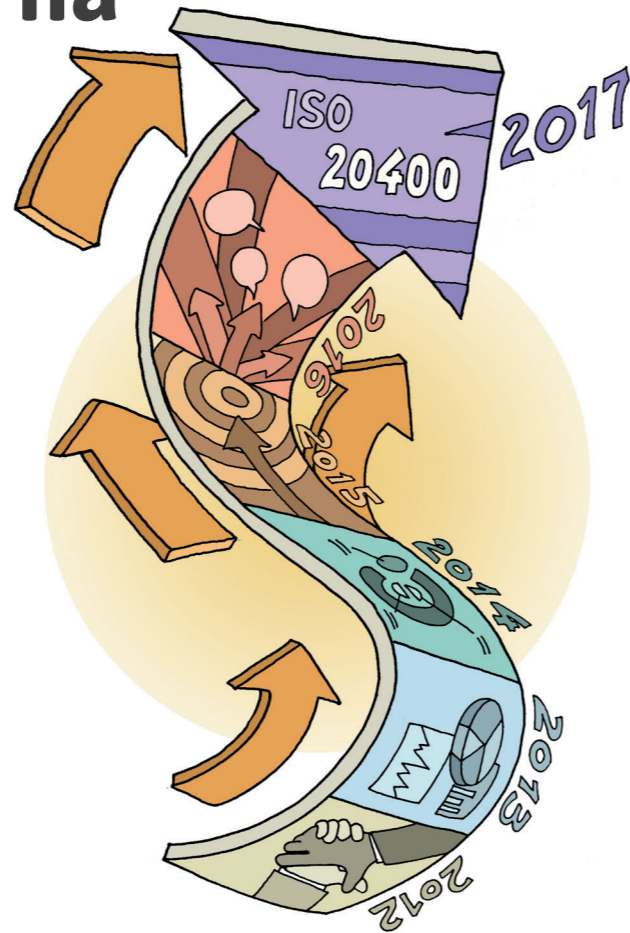
# 1. A iniciativa Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor

O trabalho do FGVces com o tema gestão de fornecedores teve início 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 entre 2012 e 2015 teve como objetivo apoiar pequenos e médios empreendimentos com soluções inovadoras e sustentáveis em produtos, serviços e processos, que participam da cadeia de valor de grandes empresas brasileiras.

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 FGVces 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 teve como objetivos:

- 1 Cocriar conhecimento e metodologias para incorporação de atributos de sustentabilidade na gestão de fornecedores;
- 2 Propiciar aos participantes acesso a conhecimentos, práticas e tendências nacionais e internacionais no tema sustentabilidade nos processos de compras;
- 3 Promover oportunidades de atuação conjunta das empresas e outros atores frente a desafios comuns nas cadeias de valor; e
- 4 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 de compras sustentáveis 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 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. As Figuras 1 e 2 apresentam o Framework:

FIGURA 1: FRAMEWORK DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS



FIGURA 2: FRAMEWORK DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS



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

Fonte: elaboração própria

A partir do Framework de Compras Sustentáveis, em 2015 e em 2016, o GT Fornecedores dedicou-se à elaboração de protocolos para instrumentalização das compras sustentáveis, respectivamente 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. A Figura 3 apresenta um breve histórico do GT Fornecedores:

FIGURA 3



Compreendendo a relevância e a abrangência do tema das Compras Sustentáveis, FGVces e as empresas de ISCV optaram, a partir de 2016, a trabalhar exclusivamente com esse tema, 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. A agenda de pequenos empreendimentos, objeto de atuação de

ISCV entre os anos de 2012 e 2015, é trabalhada, atualmente, no projeto Inovação e Sustentabilidade nas Cadeias Globais de Valor (ICV Global), uma iniciativa do FGVces e da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex Brasil), e tem como objetivo contribuir para a internacionalização de pequenas empresas por meio do fortalecimento dos seus atributos de inovação e sustentabilidade.

## 2. O ciclo 2017

Em 2017 foram realizados três encontros no formato de Grupo de Trabalho (GT) para dar continuidade aos trabalhos referentes ao *Framework de Compras Sustentáveis*. Neste ciclo o foco do trabalho foi o desenvolvimento conjunto de uma metodologia para aplicação das diretrizes e princípios da norma ISO 20400 – Compras Sustentáveis – bem como o início das discussões sobre um novo protocolo técnico a ser desenvolvido em 2018.

A iniciativa também manteve o desenvolvimento de projetos piloto para a elaboração de Matriz de Risco da Cadeia de Fornecedores, em parceria com as empresas membro.

Além disso, em 2017, ISCV colaborou com a iniciativa CiViA na elaboração de um capítulo da publicação dessa iniciativa, referente a Compras Sustentáveis & Avaliação de Ciclo de Vida, disponível [aqui](#). ISCV e CiViA também produziram conjuntamente um artigo acadêmico sobre o tema Comunicação & ACV, que foi apresentado na 8ª edição da conferência internacional Life Cycle Management, em Luxemburgo.

### 2.1 Resultados dos projetos piloto

Durante o ano de 2017, quatro empresas integrantes da iniciativa ISCV realizaram projetos-piloto para a implementação do protocolo para a elaboração de Matriz de Risco da Cadeia de Fornecedores. O trabalho destas empresas procurou colocar em prática a metodologia proposta no protocolo e compreender de que forma esse instrumento poderia dialogar e complementar as ferramentas já disponíveis em suas organizações para a gestão de fornecedores.

Apresentamos, a seguir, a experiência das duas empresas que finalizaram a elaboração de seus projetos, desenvolvidos a partir da metodologia proposta no protocolo elaborado em 2015.

#### 2.1.1

#### Companhia Siderúrgica Nacional

Fundada em abril de 1941, a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) foi a primeira produtora integrada de aço plano no Brasil, um marco no processo de industrialização do país. Privatizada em 1993, a companhia vem, desde então, diversificando sua atuação, trabalhando, atualmente, em cinco setores: siderurgia, mineração, logística, cimento e energia. A CSN possui entre seus ativos uma usina siderúrgica integrada, cinco unidades siderúrgicas (três delas no exterior), minas de ferro, calcário, dolomita e estanho, uma distribuidora de aços planos, terminais portuários, duas plantas de cimento, participações em ferrovias e participação em duas usinas hidrelétricas. O grupo está presente em 18 estados brasileiros e também atua em três outros países: Estados Unidos, Alemanha e Portugal. Suas ações estão listadas nas bolsas de valores de São Paulo (B3) e de Nova York (NYSE).

Com cerca de 5 mil fornecedores ativos de matérias-primas, equipamentos, materiais e serviços, a CSN tem o compromisso

de atuar em conformidade com suas normas internas e com as legislações nacionais e internacionais em todos os seus processos de compras, bem como investir em negócios que permitam a geração de emprego, renda e atividade econômica nas localidades em que opera. Os processos de contratação são realizados pela área de suprimentos, concentrada no nível corporativo, e atendem todas as unidades de negócio controladas pela companhia. A atuação da área abrange a compra e/ou contratação de matérias-primas, grande variedade de serviços, equipamentos industriais, manutenção de equipamentos, transporte e logística, por exemplo.

Para melhorar controles e aumentar a eficiência dos processos e de seus fornecedores, a companhia investiu na Plataforma de Suprimentos Ariba - solução digital de comércio eletrônico com padrão internacional - para estabelecer relações e comunicações comerciais com o mercado. Trata-se de uma ferramenta de troca de documentos via internet, con-



templando envio de pedidos, notificações de entrega, avisos de pagamentos e outras funcionalidades que proporcionam maior confiança, agilidade, rastreabilidade e eficiência.

A fim de atender a diversas demandas externas que têm questionado a companhia quanto a suas práticas de gestão de fornecedores e de trabalhadores terceirizados, e incentivada, ainda, pela publicação da norma ISO 20400, a CSN optou por desenvolver um projeto piloto de matriz de risco, seguindo a metodologia elaborada pela iniciativa ISCV no ciclo 2015. O projeto piloto teve como escopo os fornecedores de mão de obra terceirizada, especificamente aqueles que prestam serviços à Usina Presidente Vargas, principal planta da CSN e uma das maiores siderúrgicas da América Latina. A Usina Presidente Vargas está localizada em Volta Redonda (RJ), a 141 km da cidade do Rio de Janeiro, e tem capacidade anual de produção de 5,8 milhões de toneladas de aço.

O trabalho teve início com uma base de 5000 fornecedores ativos e 2033 contratos vigentes. Desses 2033 contratos, 765 prestam serviços com mão de obra nas dependências da CSN, sendo 273 na unidade Presidente Vargas. Esses 273 contratos foram analisados, priorizando-se aqueles cuja interrupção poderia

gerar uma parada na produção. Chegou-se, então, a um total de 26 contratos, classificados em 7 categorias de fornecimento.

Em seguida, foram elencados onze fatores de exposição a risco, subdivididos entre fatores externos (acidentes de trabalho, riscos trabalhistas diversos, terceirização irregular, dependência do cliente, instabilidade financeira/falência, disposição inadequada de resíduos, multas e sanções) e internos (spend, dependência do fornecedor, criticidade das operações e atraso no cronograma). Todos os fatores foram analisados quanto a sua probabilidade e impacto, a partir de critérios de recorrência classificados em baixo, médio e alto para cada atividade pré-definida. A partir disso, chegou-se em uma matriz final, em que são consideradas as sete categorias de fornecimento mais expostas a risco.

A matriz trouxe um retrato claro de como a mão de obra terceirizada está alocada na Usina Presidente Vargas, bem como quais são os principais riscos e oportunidades para a gestão e para o estabelecimento de controles para essa categoria. A partir da análise da matriz, a empresa também identificou que nem sempre os contratos com maiores spends são aqueles que oferecem os maiores riscos.

Para a elaboração do projeto piloto foram necessárias cerca de 50h de reuniões presenciais e/ou à distância, em que estiveram envolvidas as equipes de sustentabilidade e a coordenação da gestão de terceiros da CSN.

Em 2018, a empresa pretende aplicar a Etapa 8 do protocolo (definição de encaminhamentos), a fim de integrar a elaboração da matriz aos processos de compras e de gestão de fornecedores já existentes. Dessa forma, a elaboração e atualização da matriz - que será expandida para outras categorias de compra - se tornará um processo da área de suprimentos.

## 2.1.2 MRV Engenharia e Participações S.A

Fundada em 1979, a MRV Engenharia e Participações S.A., empresa de incorporação imobiliária, construção e venda de empreendimentos econômicos residenciais, é considerada hoje a maior construtora da América Latina<sup>1</sup>. Em quatro décadas de história, a empresa está presente em 22 estados e já vendeu cerca de 340 mil casas e apartamentos.

Por atuar em mais de 140 cidades brasileiras, a gestão de fornecedores é um tema muito relevante para a MRV. Um trabalho coordenado e eficiente é imprescindível para garantir que as obras da empresa recebam, diariamente, todos os materiais e insumos necessários para a produção das quase 40.000 unidades entregues anualmente, o que representa uma entrega a cada 26 segundos em alguma obra da MRV.

Em 2016, a empresa gastou cerca de R\$ 1,5 bilhão na compra de materiais, equipamentos e na contratação de serviços via suprimentos, sendo 80% dessas contratações advindas de fornecedores locais ou regionais, garantindo uma logística mais eficiente e de menor custo, uma vez que se reduz a distância média de atendimento às obras, além de reduzir também a emissão de gases de efeito estufa (GEE).

Para garantir que toda essa engrenagem funcione, a MRV conta com a parceria de mais de 8.500 fornecedores. Essas parcerias são firmadas com base em diversos documentos, como as Condições Gerais de Fornecimento, a Política de Relacionamento com o Fornecedor e o Código de Conduta, que garantem que as relações comerciais sejam pautadas pelo incentivo às práticas de sustentabilidade e, sobretudo, pela ética e transparência nos negócios.

A seleção de fornecedores segue critérios rígidos de legislação, que impõem a proibição de práticas discriminatórias e o trabalho escravo ou infantil. Outra determinação prevê que empregados próprios e terceirizados devem ter as mesmas condições de trabalho, incluindo alimentação, alojamentos e uma gestão cuidadosa da saúde e da segurança. Em caso de descumprimento da lei, os contratos preveem penalidades que incluem, inclusive, o rompimento do vínculo. Em 2016, nenhuma violação de direitos humanos ou ocorrência negativa em relação às práticas de trabalho foi registrada.

Diante do grande número de fornecedores e do montante financeiro gasto anualmente com a compra de materiais e equipamentos e com a contratação de serviços, a MRV optou por realizar o projeto piloto para elaboração de matriz de risco da cadeia de fornecedores. A partir dessa matriz, a empresa pretende adequar os seus processos de compras, bem como seus fornecedores, às práticas de sustentabilidade da companhia, colaborando para que essas práticas estejam presentes e sejam disseminadas nos municípios em que a MRV possui operações e, também, para que a companhia possa obter um diferencial competitivo diante da concorrência crescente no setor da construção civil, sobretudo no segmento Minha Casa, Minha Vida.

O processo de construção da matriz teve início com a avaliação de diversos documentos e referências normativas - como ISO 14001 (Sistema de Gestão Ambiental), ISO 26000 (Responsabilidade Social), ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade), ISO 20400 (Compras Sustentáveis), bem como as regras do programa Empresa Pró-Ética da Controladoria

Geral da União - a fim de subsidiar a definição dos fatores de exposição a risco.

Uma vez definidos os fatores de exposição a risco, as equipes de sustentabilidade, auditoria e de gestão de riscos e suprimentos se reuniram para definir a estrutura da matriz e para determinar a metodologia a ser utilizada para a quantificação dos riscos, ou seja, os pesos e as escalas adotados para cada um dos fatores definidos. Ainda, foi estabelecido que a matriz de risco deveria ser aplicada aos fornecedores de materiais e serviços de maior volume de fornecimento, maior impacto financeiro e maior risco de sustentabilidade.

A matriz foi, então, construída a partir do escopo definido, de forma que as categorias de compras foram classificadas em risco baixo, médio, moderado ou alto. De acordo com o risco encontrado, foram definidos controles e ações específicos, incluindo a implementação de due diligence para as categorias de alto risco.

A MRV entende que a elaboração da matriz de risco da cadeia de fornecedores colaborou para o aprimoramento da análise de riscos que já era feita pela companhia, uma vez que essa análise se estendeu para a sua cadeia de fornecedores e incorporou aspectos de sustentabilidade; bem como colaborou para o aprimoramento de seus processos de compra e contratação.

Como próximos passos, a empresa pretende estimular os seus fornecedores a conhecer e implementar as diretrizes propostas pela norma ISO 20400 - Compras Sustentáveis, ampliar o alcance dos programas de integridade e compliance já existentes e reavaliar anualmente a matriz de risco elaborada, incluindo outras categorias de fornecimento no escopo de avaliação.



(1) Fonte: [http://www.valor.com.br/sites/default/files/upload\\_element/15-03\\_mrv\\_6x52\\_c\\_asura.pdf](http://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/15-03_mrv_6x52_c_asura.pdf) e <https://economica.com/estudos/data/20170418a.pdf>

## 2.2 ISO 20400 – Compras Sustentáveis

### 2.2.1 O que é a ISO 20400?

A norma ISO 20400 – Compras Sustentáveis – é um padrão internacional que fornece orientação às organizações públicas e privadas na integração da sustentabilidade às suas compras, independentemente da sua atividade ou porte. Tem como referência a norma ISO 26000, de Responsabilidade Social, baseando-se nas definições, estrutura e temas centrais apresentados nessa norma.

A ISO 20400 foi elaborada entre 2013 e 2016, por meio de um amplo processo participativo, que teve início com a criação de um comitê de projeto da International Organization for Standardization (ISO), o ISO/PC 277 – Sustainable Procurement, que contou com coordenação e secretaria conjuntas da França e do Brasil, países representados pela Association Française de Normalisation (Afnor) e pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), respectivamente. Mais de cinquenta países integraram esse comitê ao longo dos quatro anos de elaboração da norma, assim como diversas organizações internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o UN Global Compact (Pacto Global das Nações Unidas) e a Comissão Europeia. No Brasil, os trabalhos do comitê ISO/PC 277 foram acompanhados pela Comissão de Estudos Especiais ABNT/CEE 277 – Compras Sustentáveis, da qual o FGVces fez parte.

A ISO 20400 tem como objetivo auxiliar as organizações a minimizar impactos negativos de suas compras e maximizar impactos positivos, por meio de diretrizes para a implementação de um processo de Compras Sustentáveis, assegurando que os produtos ou serviços que a organização adquire ofereçam o menor impacto negativo possível para o meio ambiente e o maior impacto econômico e social positivo possível, além de serem vantajosos economicamente. Sua estrutura divide-se em sete capítulos:

1. Escopo;
2. Referências normativas;
3. Termos e definições;
4. Compreendendo os fundamentos;
5. Integrando a sustentabilidade na política e estratégia de compras da organização;
6. Organizando a função de compras para a sustentabilidade;
7. Integrando sustentabilidade na política de compras.

Entende-se que a ISO 20400 poderá trazer diversos benefícios para as organizações que optarem por seguir suas diretrizes, como:

- Para as empresas, enquanto compradoras, essa norma poderá auxiliá-las a compreender a relevância das compras sustentáveis e a planejar e implementar ações consistentes e alinhadas a um padrão internacional. Ainda, enquanto fornecedoras, a norma poderá ajudá-las a compreender e a antecipar expectativas de seus clientes, atendendo ao padrão de qualidade esperado; além de contribuir para a elaboração conjunta de soluções inovadoras entre empresas compradoras e fornecedoras, como a reformulação e a criação de processos, produtos e modelos de negócios;
- Para as organizações públicas, essa norma poderá contribuir para melhorar o desempenho e os procedimentos das contratações públicas, tornando-as exemplo para as empresas e para a sociedade, fomentando um mercado mais equitativo e ético;
- Para os pequenos negócios, as diretrizes estabelecidas na norma poderão contribuir para a implementação de melhores práticas, além de contribuir para que esses negócios estejam mais capacitados para participar da cadeia de fornecimentos de grandes compradores públicos ou privados; e

- Para organizações públicas e privadas, a norma poderá contribuir para a minimização de interrupções nos negócios por conta de impactos ambientais, sociais e econômicos, protegendo a reputação e o valor da marca da organização.

### 2.2.2 As empresas de ISCV e a ISO 20400

Compreendendo a relevância e a importância da norma ISO 20400, publicada internacionalmente em dezembro de 2016 e, no Brasil, em novembro de 2017, as empresas de ISCV decidiram que a norma seria o seu objeto de trabalho nos ciclos 2017 e 2018, optando por trabalhar exclusivamente com a norma no ciclo 2017 e, em 2018, seguir com esse trabalho em paralelo com o desenvolvimento de um novo protocolo técnico derivado do *Framework de Compras Sustentáveis*. Considerando a extensão e a profundidade da norma, o ciclo 2017 foi dedicado ao estudo dos capítulos 4 e 5 (uma vez que os capítulos 1, 2 e 3 são capítulos de contextualização, abordando escopo, referências normativas e termos e definições, respectivamente), enquanto os capítulos 6 e 7 serão objeto de trabalho do ciclo 2018.

O objetivo da iniciativa é desenvolver, ao final de 2018, um guia com considerações e recomendações práticas sobre a integração da ISO 20400 às atividades de compras das organizações, a partir das reflexões e das experiências das empresas de ISCV. Esse guia seguirá a estrutura do guia elaborado para a ISO 26000, norma internacional de responsabilidade social, e será organizado da seguinte forma:

1. Seção/subseção da norma;
2. Sumário: destaques das principais ideias contidas na seção/subseção da norma;
3. Casos: exemplo de aplicação/práticas das empresas de ISCV relacionadas ao tema da seção/subseção; e
4. Considerações do grupo de trabalho: contribuições e reflexões dos participantes da iniciativa ISCV.

Para compreensão da norma e consequente elaboração desse guia, o primeiro encontro de 2017 foi dedicado à apresentação geral da ISO 20400, incluindo uma contextualiza-

ção sobre os seus três primeiros capítulos. O segundo e o terceiro encontros foram dedicados ao estudo dos capítulos 4 e 5, respectivamente.

O estudo da norma foi organizado em duas frentes. A primeira teve como foco mapear como as empresas do grupo já trabalham os temas propostos pela norma, e foi conduzida a partir da discussão dos resultados de um questionário aplicado com as empresas. A segunda frente de trabalho teve como foco a discussão de como as empresas podem implementar as diretrizes propostas pela norma, discutindo necessidades, desafios de implementação e possíveis benefícios.

Os resultados da segunda frente de trabalho comporão o guia da ISO 20400 e serão, portanto, apresentados no lançamento do guia no início do ciclo 2019. Apresentaremos, a seguir, os resultados consolidados da primeira frente de trabalho.

A fim de facilitar o entendimento das empresas sobre as diretrizes propostas pela ISO 20400 – Compras Sustentáveis, a equipe do FGVces elaborou questionários referentes ao conteúdo dos capítulos 4 e 5 da norma. Esses questionários não tiveram como objetivo realizar nenhum tipo de validação ou avaliação das empresas em relação à ISO 20400, mas apresentar os principais temas abordados pela norma e fornecer subsídios para que as empresas pudessem refletir sobre suas práticas em cada um desses temas, a partir das perguntas elaboradas pela equipe do FGVces.

As respostas das empresas foram consolidadas, fornecendo um diagnóstico a respeito dos principais pontos abordados pela ISO 20400 nos capítulos 4 e 5. Os resultados consolidados de cada capítulo foram analisados, apresentados e discutidos em conjunto com os participantes no segundo e no terceiro encontro da iniciativa.

Seis empresas responderam ao questionário do capítulo 4 e sete empresas ao questionário do capítulo 5. Apesar de pequeno, o grupo de respondentes foi constituído por grandes empresas de diferentes setores e áreas de atuação, responsáveis por um volume significativo de compras e contratações, além de comporem uma amostra de empresas comprometidas com a integração da sustentabilidade nas compras. Esse resultado pode oferecer, portanto, informações interessantes sobre como as diretrizes propostas pela ISO 20400 já estavam sendo trabalhadas por essas empresas antes mesmo que a norma tivesse sido publicada no Brasil. Apresentamos, a seguir, os resultados consolidados.

## QUESTIONÁRIO CAPÍTULO 4

O primeiro questionário encaminhado às empresas foi referente ao capítulo 4 da norma. Esse capítulo apresenta os fundamentos para a integração da sustentabilidade nas compras, a partir da descrição do seu conceito, princípios e temas centrais. Ainda, o capítulo 4 procura analisar os motivadores, o porquê as organizações se comprometem com as compras sustentáveis. Por fim, esse capítulo apresenta considerações chave quanto ao gerenciamento de riscos e oportunidades, gerenciamento de impactos adversos por meio de *due diligence*, estabelecimento de prioridades, exercício de influência positiva e prevenção da cumplicidade.

A primeira pergunta colocada para as empresas questionou-as quanto aos motivadores para a realização das compras sustentáveis. A norma ISO 20400 entende que as motivações das organizações para inserir sustentabilidade em suas estratégias, políticas e processos de compras podem ser diferentes dependendo do tipo de organização e do contexto em que elas operam. Ainda, a norma destaca que, independente de quais sejam esses motivadores, é importante que eles sejam analisados e considerados para a definição dos objetivos e metas para as compras sustentáveis, garantindo o seu alinhamento.

Foram propostos quinze motivadores para a implementação

das compras sustentáveis, conforme ilustrado pelo Gráfico 1. Pode-se observar que “promover o comprometimento com fornecedores” e “aprimorar a gestão de riscos” foram considerados como motivadores por cinco das seis empresas respondentes, o que é muito coerente, uma vez que, ao promover o comprometimento de seus fornecedores por meio de práticas de sustentabilidade, as organizações também promovem o alinhamento de seus fornecedores às suas estratégias, políticas e práticas de sustentabilidade e, conseqüentemente, podem diminuir os riscos socioambientais em suas cadeias de suprimentos, contribuindo para o aprimoramento de suas gestões de riscos na medida em que elas passam a considerar, também, aspectos socioambientais.

Por sua vez, os motivadores relacionados ao público interno foram pouco citados: responder a estímulos da alta liderança não foi considerado por nenhuma empresa, enquanto atender às expectativas dos funcionários foi considerado apenas por uma empresa respondente. Isso pode indicar que, para as empresas dessa amostra, o tema das compras sustentáveis pode ser melhor difundido dentro das organizações, garantindo o engajamento e o comprometimento da alta liderança – fundamental para o sucesso das compras sustentáveis – e a disseminação adequada desse tema por toda a organização.

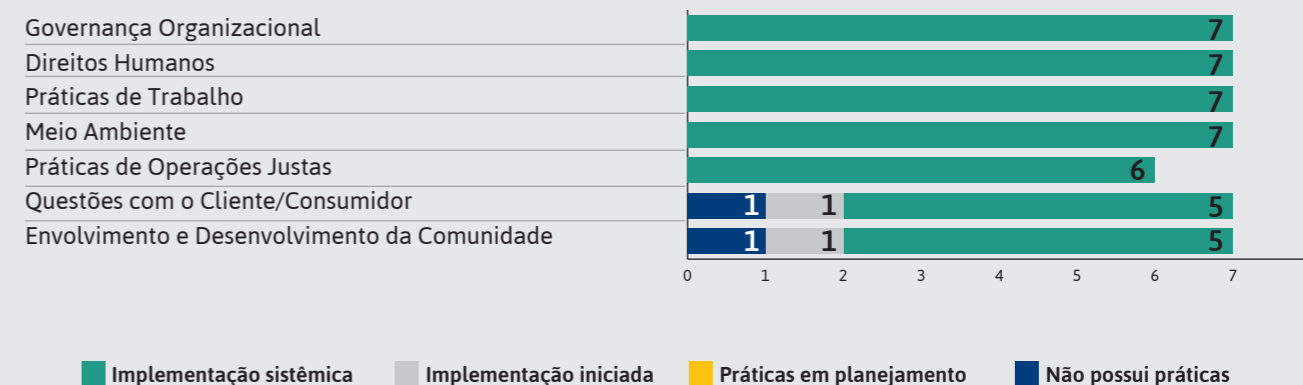
GRÁFICO 1 – O QUE MOTIVA SUA EMPRESA A REALIZAR COMPRAS SUSTENTÁVEIS?



A norma ISO 20400 apresenta sete temas centrais para a realização das compras sustentáveis, ou seja, temas que devem ser observados na integração da sustentabilidade às compras. A segunda pergunta colocada para as empresas apresentou

esses sete temas e questionou-as quanto à implementação de cada um deles em sua organização, a partir da seguinte legenda: implementação sistêmica, implementação iniciada, práticas em planejamento e não possui práticas.

GRÁFICO 2 – SETE TEMAS CENTRAIS PARA A REALIZAÇÃO DAS COMPRAS SUSTENTÁVEIS SÃO LISTADOS ABAIXO. ASSINALE EM QUE MEDIDA CADA TEMA É CONDUZIDO EM SUA EMPRESA, DE ACORDO COM A LEGENDA FORNECIDA



A partir da leitura do Gráfico 2, observa-se que cinco dos sete temas centrais possuem implementação sistêmica (já se encontram implementados, com práticas consolidadas), o que pode indicar que as empresas respondentes estão alinhadas à norma ISO 20400 quanto aos temas centrais para as compras sustentáveis e, por isso, já possuem práticas com implementação sistêmica para cada um desses cinco temas. Porém, nem todas as empresas possuem práticas para os temas chave “questões com o cliente/consumidor” e “envolvimento e desenvolvimento da comunidade”, apontando uma oportunidade para que as empresas invistam em iniciativas à jusante de suas cadeias de valor, alinhando e engajando

clientes, consumidores e a comunidade em que estão inseridas as suas práticas de compras sustentáveis.

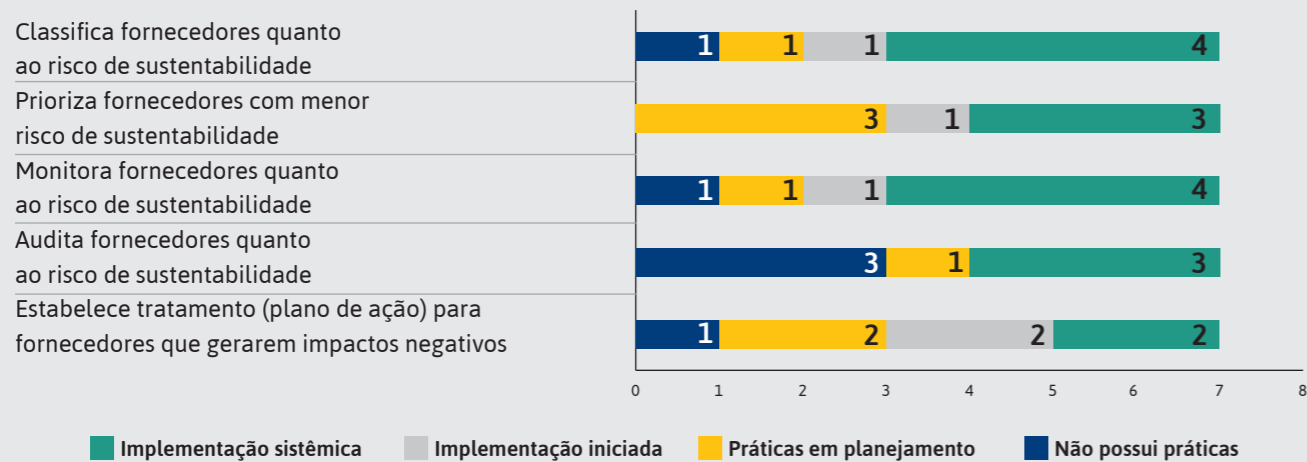
A norma ISO 20400 indica que, além dos sete temas centrais para as compras sustentáveis, há também cinco considerações chave que devem ser observadas para a integração da sustentabilidade nas atividades de compras. Essas considerações chave demandam a adoção das seguintes práticas específicas: 1) gestão de riscos e oportunidades; 2) gestão de impactos adversos por meio da *due diligence*; 3) estabelecimento de prioridades; 4) exercício da influência; e 5) prevenção da cumplicidade.



Com relação à consideração chave “gestão de riscos e oportunidades”, a norma ISO 20400 define que deve-se identificar, priorizar e gerenciar os riscos internos e externos relacionados às atividades de compras, avaliando

a capacidade dos fornecedores de atender a critérios de sustentabilidade. As empresas de ISCV foram convidadas, então, a responder a seguinte pergunta, conforme apresentada no Gráfico 3:

**GRÁFICO 3 – A GESTÃO DE RISCOS (E OPORTUNIDADES) NO CONTEXTO DAS COMPRAS SUSTENTÁVEIS TEM O OBJETIVO DE IDENTIFICAR E GERIR RISCOS INTERNOS E EXTERNOS VINCULADOS ÀS ATIVIDADES DE COMPRAS. EM RELAÇÃO À CAPACIDADE DE OS FORNECEDORES ATENDEREM A CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE, SUA EMPRESA:**



O Gráfico 3 mostra que apenas metade da amostra (três empresas) possuem práticas em implementação sistêmica para classificar e monitorar os seus fornecedores quanto ao risco de sustentabilidade, enquanto uma empresa não possui práticas referentes a esses temas. Por sua vez, todas as empresas apontaram que possuem práticas para priorizar fornecedores com menor risco de sustentabilidade, ainda que metade da amostra tenha indicado que essas práticas estão em planejamento. É possível observar que a prática de auditoria de fornecedores quanto ao risco de sustentabilidade ainda não é uma realidade para essas empresas, visto que metade do grupo indicou não possuir essa prática. Por fim, apenas metade do grupo indicou estabelecer planos de ação para fornecedores que geram impactos negativos.

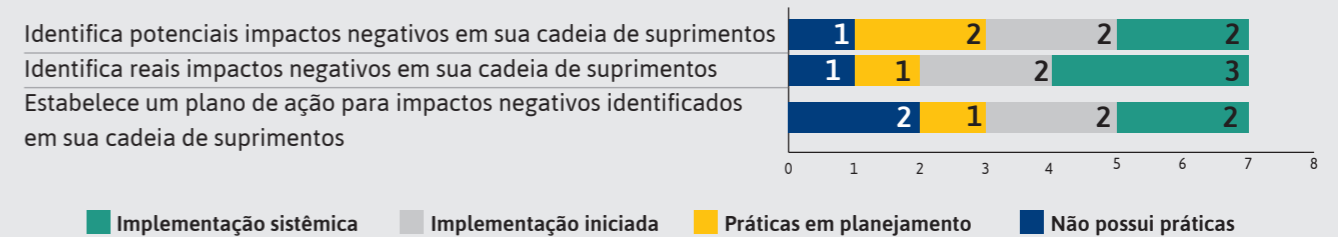
A partir da leitura do Gráfico 3, pode-se inferir que, ainda que a gestão de riscos seja um dos motivadores para a realização

das compras sustentáveis, conforme apontado na primeira questão colocada para as empresas e apresentado no Gráfico 1, essa gestão de riscos não está sendo implementada, de forma sistêmica, por mais de 50% das empresas que responderam ao questionário. Entende-se que as empresas compreendem a relevância da gestão de riscos em suas cadeias de suprimentos, mas ainda não estabelecem, efetivamente, práticas para realizar essa gestão.

A norma ISO 20400 aponta que as organizações podem causar ou contribuir para a geração de impactos socioambientais negativos por meio de suas próprias práticas de compras, por meio das práticas de seus fornecedores, subcontratados e parceiros, bem como por meio de práticas de *design* e de uso e descarte de produtos próprias e de terceiros, e indica que a *due diligence* pode ser um mecanismo efetivo para gerir impactos socioambientais negativos, sejam eles potenciais ou reais.

As empresas do grupo foram, então, convidadas a responder a seguinte pergunta, referente à consideração chave “gestão de impactos adversos por meio da due diligence” :

**GRÁFICO 4 – PARA REALIZAR UMA DUE DILIGENCE, SUA EMPRESA:**



O Gráfico 4 mostra que, com relação à *due diligence*, 50% da amostra (implementação sistêmica e implementação iniciada) identifica impactos negativos potenciais e reais, bem como estabelece um plano de ação para a gestão dos impactos negativos identificados em sua cadeia de suprimentos. Apenas uma empresa indicou não identificar impactos, sejam eles potenciais ou reais, e duas empresas indicaram não estabelecer um plano de ação para a ges-

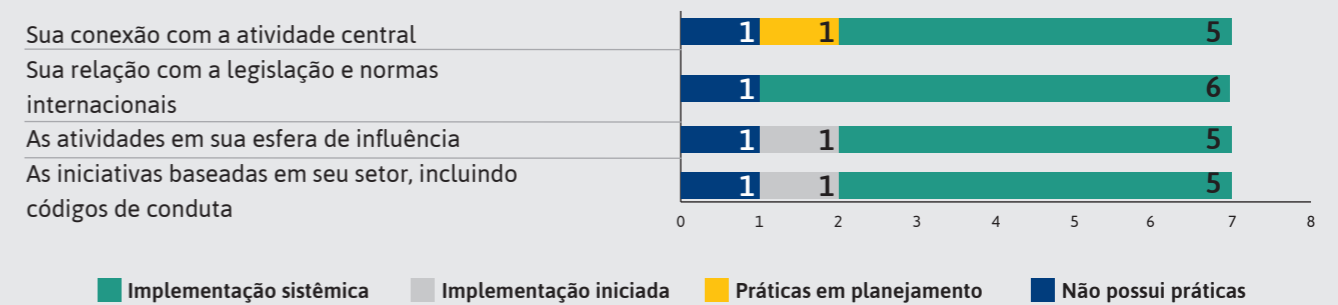
tão dos impactos negativos identificados em sua cadeia de suprimentos.

Entende-se que, ao contribuir para o aprimoramento da gestão de riscos e impactos socioambientais, a *due diligence* pode facilitar o acesso a financiamentos, pode contribuir para abertura de novos mercados de atuação, bem como pode contribuir para a melhoria da percepção dos *stakeholders* a respeito do negócio.

A terceira consideração chave indicada pela ISO 20400 diz respeito ao estabelecimento de prioridades. A norma aponta que a integração da sustentabilidade no processo de compras envolve uma extensa lista de questões socioambientais e que estabelecer prioridades é fundamental para direcionar esforços, contribuindo para a efetiva gestão de riscos e oportu-

nidades. A priorização dessas questões deve ocorrer por meio de um processo interativo com os *stakeholders*, que considere a relevância e a significância (importância) das questões. Quanto a esse tema, as empresas foram convidadas a responder a duas perguntas, cujos resultados estão ilustrados nos Gráficos 5 e 6:

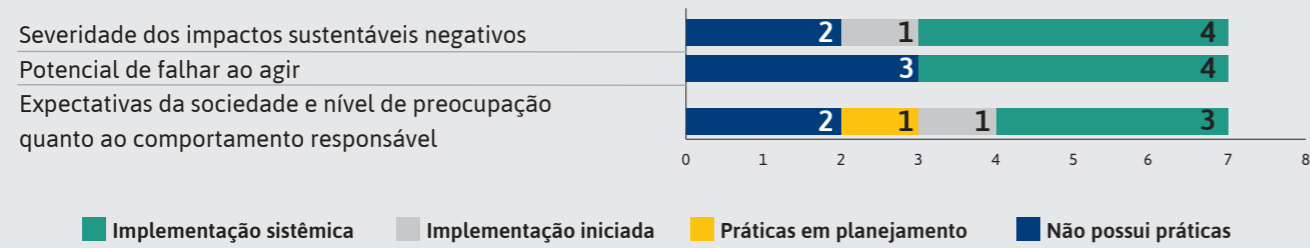
**GRÁFICO 5 – SUA EMPRESA ANALISA A RELEVÂNCIA DAS QUESTÕES SOCIOAMBIENTAIS SEGUNDO:**



Quatro das seis empresas respondentes possuem práticas com implementação sistêmica para avaliar a relevância das questões socioambientais, conforme aponta o Gráfico 5, indicando que essas empresas avaliam a relevância dessas

questões não apenas para o seu negócio (sua conexão com a atividade central), como também para a cadeia em que estão inseridas (área de influência e setor), relacionando-as, ainda, ao arcabouço regulatório e autorregulatório vigente.

GRÁFICO 6 – SUA EMPRESA ANALISA A IMPORTÂNCIA DAS QUESTÕES SOCIOAMBIENTAIS SEGUNDO:



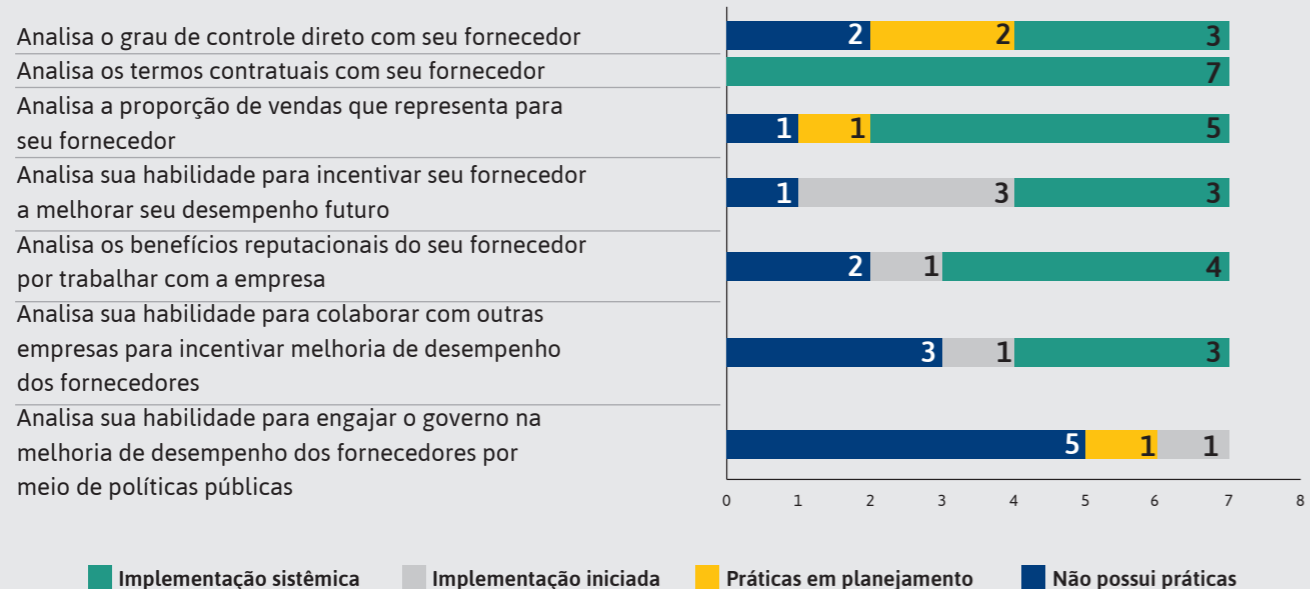
Com relação à forma como as empresas analisam quais questões socioambientais são as mais impactadas por suas atividades e decisões, duas das seis empresas do grupo indicaram não possuir práticas para analisar a importância dessas questões quanto à severidade de seus impactos negativos, nem quanto às expectativas da sociedade. Por sua vez, metade do grupo de respondentes indicou não possuir práticas para avaliar o seu potencial de falhar ao agir em questões socioambientais.

A partir da análise dos Gráficos 5 e 6, pode-se inferir que as empresas respondentes, ao estabelecer prioridades para as questões socioambientais, avaliam a relevância dessas questões para o seu negócio, para a sua cadeia e para a sua esfera de influência, mas ainda não avaliam, de forma sistêmica, a importância dessas questões quanto aos seus potenciais impactos, seja quanto à severidade desses impactos, seu potencial de falha ao agir para tentar evitá-los ou quanto às expectativas da sociedade em relação a eles.

Encerrando as perguntas referentes ao capítulo 4, as empresas foram questionadas quanto à questão chave “exercendo influência”, em que a ISO 20400 indica que as organizações devem exercer ao máximo a sua capacidade de influenciar o compor-

tamento de seus fornecedores e de outras partes interessadas em direção à sustentabilidade, bem como lista alguns fatores que podem ser considerados. Nesse sentido, e considerando os fatores propostos pela norma, foi feita a seguinte pergunta:

GRÁFICO 7 – SUA EMPRESA



O Gráfico 7 mostra que todas as empresas respondentes exercem sua influência por meio da análise dos termos dos contratos com seus fornecedores, possivelmente incluindo cláusulas que observem questões socioambientais. Porém, fatores relacionados à dependência do fornecedor da empresa compradora – como o grau de controle direto entre a organização e o seu fornecedor e a proporção de vendas que a organização representa para o seu fornecedor – ainda não são objeto de prática de todas as empresas. Observa-se, ainda, que os fatores relacionados ao desenvolvimento de fornecedores, como a habilidade para incentivar seu fornecedor a melhorar seu desempenho e os benefícios reputacionais gerados ao fornecedor por trabalhar com a empresa compradora, foram apontados como objeto de prática por mais

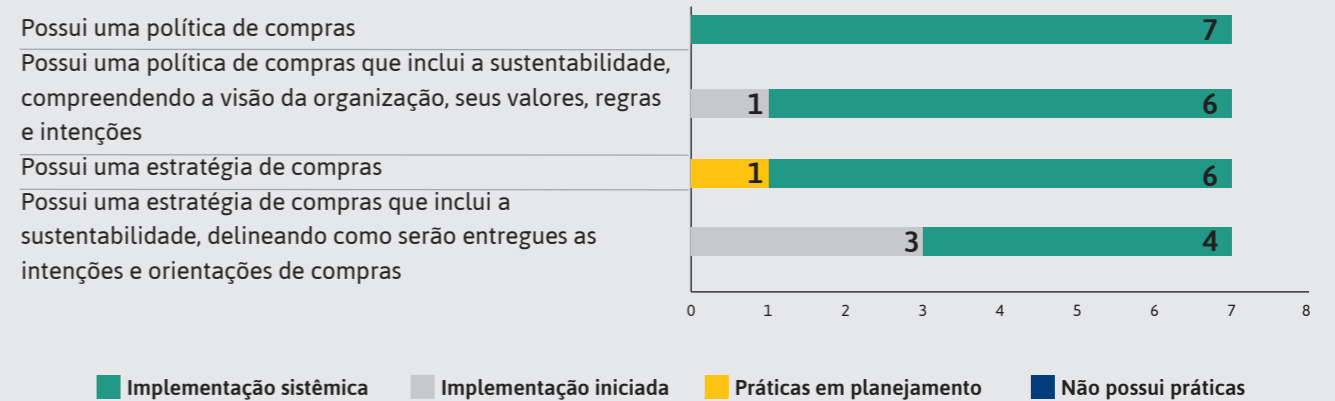
de 50% da amostra. Por sua vez, 50% da amostra indicou não possuir práticas que avaliem sua habilidade para colaborar com outras empresas para incentivar a melhoria de desempenho de seus fornecedores e apenas uma empresa indicou possuir práticas para analisar sua habilidade para engajar o governo na melhoria de desempenho de seus fornecedores, por meio de políticas públicas. A análise do Gráfico 7 indica que as empresas respondentes possuem práticas para exercer influência junto a seus fornecedores, sobretudo aquelas relacionadas ao ambiente interno da organização e a sua cadeia de valor, mas que ainda podem influenciar de forma mais significativa outros atores presentes em seu ambiente de negócios, como empresas de seu setor e o poder público.

### QUESTIONÁRIO CAPÍTULO 5

O segundo questionário encaminhado às empresas foi referente ao capítulo 5, e foi respondido por sete empresas. O capítulo 5 da ISO 20400 pretende orientar a alta direção das organizações na definição de suas estratégias e política de compras sustentáveis, a fim de garantir que as intenções, direções e prioridades chave das compras sustentáveis sejam alcançadas. A norma ISO 20400 evidencia que é fundamental que haja o

comprometimento da alta liderança da organização com as compras sustentáveis e que, para isso, devem ser definidas suas intenções, orientações e prioridades. Indica, ainda, que esses pontos sejam formalizados em documentos, como a política e a estratégia de compras das organizações. A fim de refletir sobre esse tema, foi feita às empresas a seguinte pergunta, apresentada no Gráfico 8:

GRÁFICO 8 – SOBRE A POLÍTICA E A ESTRATÉGIA DE COMPRAS, SUA EMPRESA:



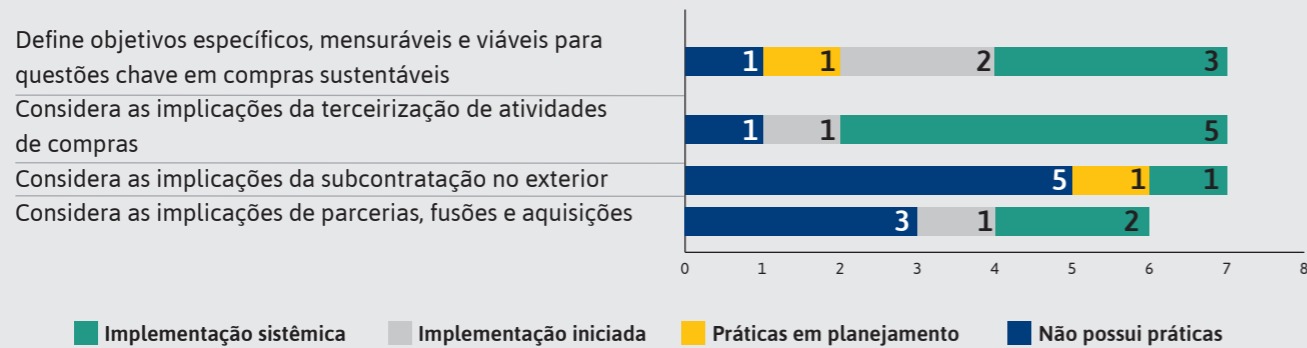
O Gráfico 8 aponta que seis das sete empresas respondentes possuem uma política de compras que inclui a sustentabilidade, já implementada de forma sistêmica. Apenas uma empresa não possui uma estratégia de compras e mais de 50% da amostra já possui uma estratégia de compras que inclui a sustentabilidade, delineando como são entregues as intenções e as orientações

de compras. Sendo assim, é possível observar, a partir da leitura do Gráfico 8 que, para as empresas respondentes, as considerações de sustentabilidade já estão integradas ou estão em fase de integração no mais alto e mais estratégico nível da função de compras, uma vez que estão sendo contempladas na política e na estratégica de compras dessas organizações.

Na medida em que as prioridades de compras sustentáveis são definidas, a ISO 20400 aponta que é conveniente que as metas organizacionais sejam adaptadas e que os objetivos de sustentabilidade sejam estabelecidos na política e na estratégia de compras. A norma indica que essas metas e objetivos considerem questões estratégicas que possam

impactar significativamente o modo de operação da organização no futuro, como a terceirização das atividades de compras, o aumento da subcontratação no exterior e/ou o aumento de parcerias, fusões e aquisições. Dessa forma, foi feita a seguinte pergunta para as empresas:

**GRÁFICO 9 – CONSIDERANDO O CONTEXTO DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS, A ORGANIZAÇÃO:**



Observa-se a partir do Gráfico 9 que apenas três das sete empresas respondentes possuem objetivos específicos, mensuráveis e viáveis para as questões chave das compras sustentáveis. Quanto às questões estratégicas que podem impactar significativamente o modo de operação da organização no futuro, cinco delas não consideram as implicações da subcontratação no exterior e apenas duas consideram, de forma sistêmica, as implicações de parcerias, fusões e aquisições.

Entende-se, assim, que embora as empresas respondentes já possuam uma política e uma estratégia de compras que contemple as compras sustentáveis, conforme apontado no Gráfico 8, elas ainda estão trabalhando na definição e na implementação de objetivos e metas para as compras sustentáveis, sobretudo aqueles que considerem questões estratégicas que possam impactar o modo de operação da organização no futuro.

A norma ISO 20400 indica que é fundamental estabelecer responsabilizações (accountability) claras para a adoção das compras sustentáveis, uma vez que alguns níveis de responsabilização remetem à alta direção e à gestão de compras,

enquanto outros níveis remetem aos indivíduos encarregados pelas compras. Responsabilidades claras quanto às compras sustentáveis facilitam o cumprimento de objetivos e metas. Com relação a esse tema, foi perguntado às empresas:

**GRÁFICO 10 – QUANTO ÀS RESPONSABILIZAÇÕES COM FOCO EM COMPRAS SUSTENTÁVEIS:**



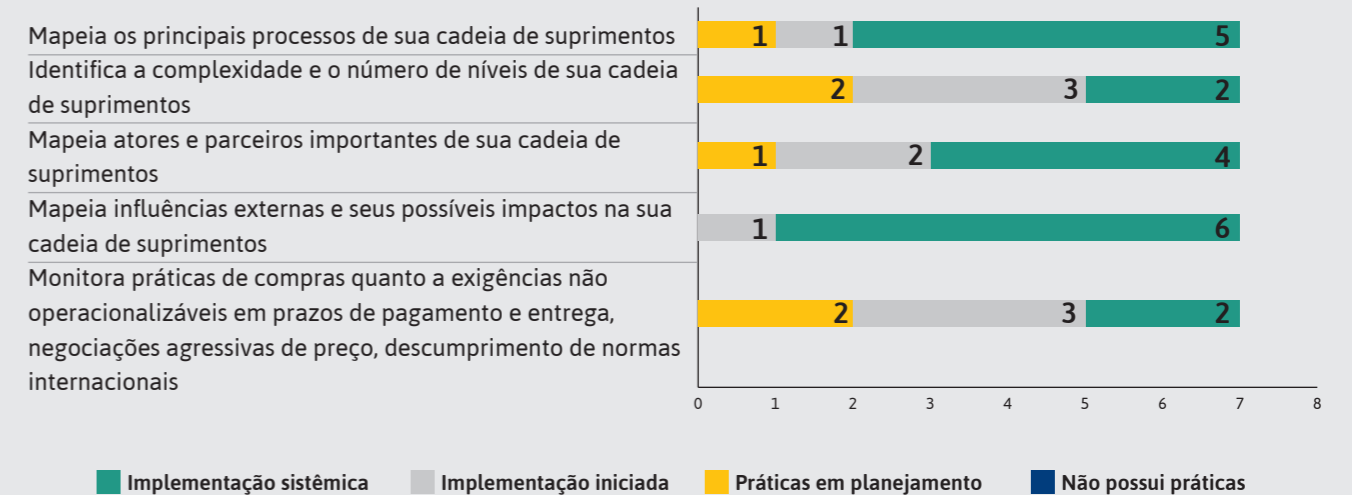
O Gráfico 10 indica que as empresas respondentes já possuem práticas para a definição e a implementação de responsabilização quanto às compras sustentáveis, uma vez que quatro das sete respondentes indicaram que a responsabilização quanto às compras sustentáveis já está integrada com os objetivos das equipes de forma sistêmica e três delas indicaram que a responsabilização quanto às com-

pras sustentáveis está integrada nas descrições de cargo, também de forma sistêmica. Entende-se que os resultados dos Gráficos 9 e 10 estão fortemente relacionados e que a medida que as empresas avançarem na definição dos objetivos e metas para as compras sustentáveis, avançarão, também, no estabelecimento da responsabilização quanto às compras sustentáveis.

De acordo com a norma ISO 20400, uma visão sistêmica das práticas de contratação da organização e de sua cadeia de suprimentos é fundamental para estabelecer prioridades para as compras sustentáveis, bem como para mapear e

prevenir possíveis impactos negativos provocados pela sua operação ou por sua cadeia. A fim de compreender de que forma as empresas tratam essa questão, foi feita a seguinte pergunta:

**GRÁFICO 11 – PARA ALCANÇAR UMA VISÃO SISTÊMICA DE SUAS PRÁTICAS DE CONTRATAÇÃO, BEM COMO DAS PRÁTICAS DE SUA CADEIA, A ORGANIZAÇÃO:**

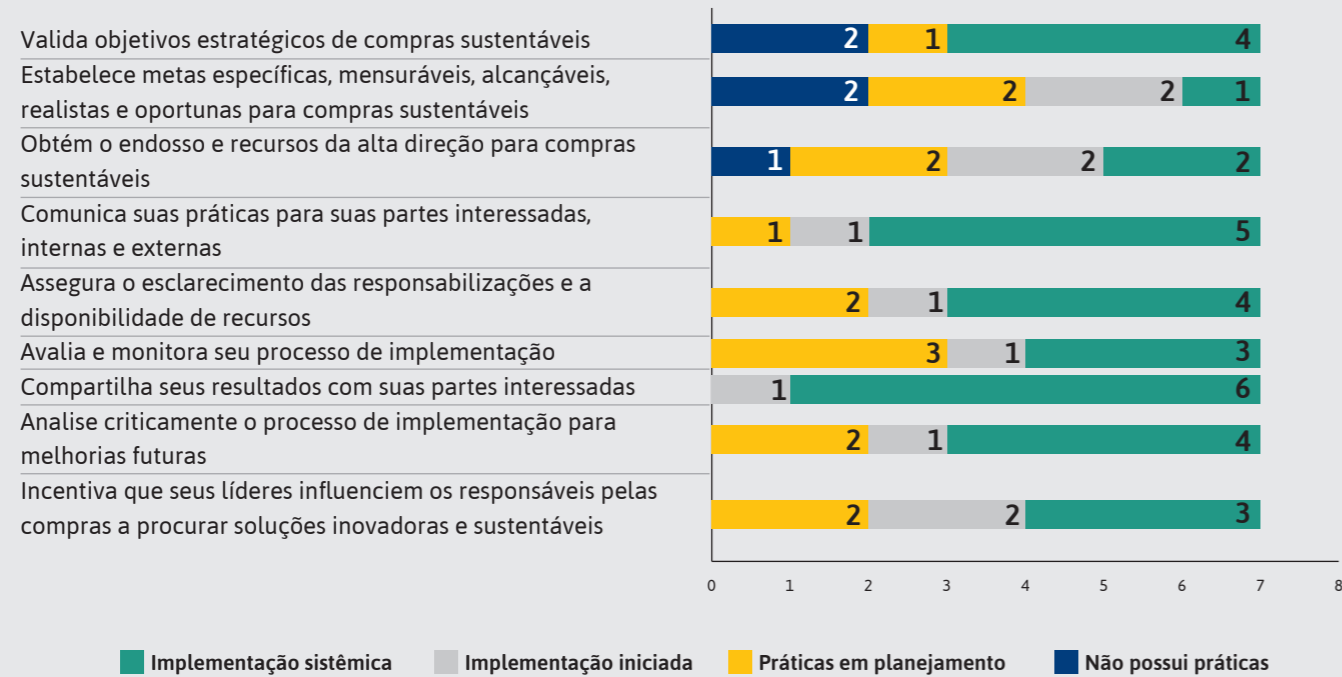


O Gráfico 11 mostra que as empresas respondentes possuem uma boa compreensão de suas cadeias de suprimentos, uma vez que seis das sete respondentes indicaram mapear os principais processos de suas cadeias de suprimentos, bem como seus atores e parceiros importantes. Todas as empresas indicaram monitorar práticas de compras quanto a exigências não operacionalizáveis em termos de prazos de pagamento e

entrega, negociações agressivas de preço e descumprimento de normas internacionais. Há, porém, espaço para aprimoramento com relação à identificação da complexidade e do número de níveis das cadeias de suprimentos – fundamental para o mapeamento e prevenção de riscos, por exemplo – e quanto ao mapeamento de influências externas e seus possíveis impactos na sua cadeia de suprimentos.

Concluindo o capítulo 5, as empresas foram convidadas a refletir sobre a implementação dos objetivos de sustentabilidade de suas políticas de compras, por meio da seguinte pergunta:

**GRÁFICO 12 – PARA GERIR A IMPLEMENTAÇÃO DOS OBJETIVOS DE SUSTENTABILIDADE DA POLÍTICA DE COMPRAS, SUA ORGANIZAÇÃO:**



A partir da leitura do Gráfico 12, infere-se que, como já explicitado no Gráfico 9, a definição de objetivos e metas para as compras sustentáveis ainda é um desafio para as empresas respondentes, uma vez que três das sete respondentes ainda não validam seus objetivos estratégicos de compras sustentáveis, e apenas uma das sete respondentes estabelece metas para as compras sustentáveis de forma sistêmica. Porém, cinco empresas apontaram definir responsabilizações e recursos para as compras sustentáveis e quatro indicaram avaliar e monitorar o processo de implementação de seus objetivos. Interessante observar que comunicar os stakeholders sobre suas práticas de compras sustentáveis parece ser uma questão importante para esse grupo, uma vez que seis das sete respondentes indicaram comunicar suas práticas às partes interessadas internas e externas e todas indicaram compartilhar os resultados das compras sustentáveis às partes interessadas.

A partir da análise dos resultados dos questionários referentes aos temas abordados pela ISO 20400 nos capítulos 4 e 5 da norma, temas esses traduzidos, aqui, em perguntas elaboradas pela equipe do FGVces, observa-se que as empresas respondentes, antes mesmo de a norma ser publicada no Brasil, já possuíam diversas práticas alinhadas às diretrizes propostas nesse documento. Porém, existem, ainda, oportunidades de aprimoramento na integração da sustentabilidade nas atividades de compra, sobretudo quanto ao gerenciamento de riscos e de impactos por meio da *due diligence*, assim como na definição de objetivos e metas para as compras sustentáveis. Ainda, entende-se que as empresas podem aprimorar suas práticas à jusante da cadeia, desenvolvendo estratégias para o engajamento de clientes, distribuidores e da comunidade em que estão inseridas. Esse trabalho pode ser feito em parceria com outros atores relevantes, como outras empresas do setor e o poder público.

## 3. Próximos passos da iniciativa

Em 2018 a iniciativa dará continuidade aos trabalhos referentes ao *Framework de Compras Sustentáveis* por meio de duas frentes de trabalho: continuidade na integração das diretrizes e princípios da nova **norma ISO**

**20400** e elaboração de protocolo de desenvolvimento de fornecedores. A iniciativa também manterá a implementação de projetos piloto, em parceria com as empresas membro.

### No ciclo 2018 serão realizadas as seguintes atividades:

- Continuação da análise da norma ISO 20400 e desenvolvimento conjunto de uma metodologia para sua aplicação, à luz do *Framework de Compras Sustentáveis* e de experiências práticas de empresas e profissionais do setor; e
- Elaboração de protocolo de **desenvolvimento de fornecedores**;
- Implementação de **projetos piloto** sobre **matriz de risco da cadeia de fornecedores** e/ou **materialidade na cadeia** com as empresas membro.

### Como resultado do ciclo, serão desenvolvidos os seguintes produtos:

- Guia sobre a **aplicação da norma ISO 20400**;
- Protocolo sobre desenvolvimento de fornecedores;
- **Projetos piloto** desenvolvidos com as empresas membro; e
- **Publicação** com os resultados do ciclo.



 **FGV EAESP**  
CENTRO DE ESTUDOS  
EM SUSTENTABILIDADE

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

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

