



**mercado**  
eletrônico

# PROCUREMENT E SUSTENTABILIDADE: UM GUIA PARA AS COMPRAS RESPONSÁVEIS

# ÍNDICE\_



<b>1. Introdução</b>	<b>3</b>
<b>2. Sustentabilidade e Procurement: uma visão ampliada</b>	<b>5</b>
<b>3. Sustentabilidade além das questões ambientais</b>	<b>7</b>
<b>4. Desafios da implementação</b>	<b>9</b>
<b>5. Os 5 maiores desafios das empresas na corrida pela sustentabilidade</b>	<b>10</b>
<b>6. Sustentabilidade e inovação</b>	<b>13</b>
<b>7. Tecnologia e sustentabilidade na gestão de fornecedores</b>	<b>16</b>
<b>8. Tecnologia Mercado Eletrônico</b>	<b>17</b>

## INTRODUÇÃO

O termo “**desenvolvimento sustentável**” começou a ter ampla aceitação no fim dos anos 1980, após seu aparecimento no relatório elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, criado pela ONU (Organização das Nações Unidas). Ele revelava a incompatibilidade do desenvolvimento sustentável com os padrões de produção e consumo da época.

Hoje, em um mundo em constante transformação, a preocupação segue pertinente. A discussão ecoa no cenário corporativo, preocupado em melhorar sua relação com a sociedade. Consumidores, colaboradores, investidores e comunidades esperam que as companhias façam mais do que lucrar. Eles desejam se conectar com empresas que “façam a diferença” e que contribuam para o bem-estar de funcionários, da comunidade, dos fornecedores e do meio ambiente.

Sabe-se que desenvolver uma cadeia de suprimentos pautada na sustentabilidade pode impulsionar o valor e o sucesso – tanto para os negócios, quanto para a sociedade. Por isso, as empresas têm ampliado seu compromisso com práticas de responsabilidade corporativa e corresponsabilidade em suas cadeias de valor.

**Uma pesquisa da ISEAL Alliance**, realizada em 2017, mostrou que as empresas que conquistaram certificados de sustentabilidade melhoraram seu acesso ao mercado, aumentaram seus lucros, reputação e reduziram custos e riscos para fabricantes e varejistas.

Na **BM&F Bovespa**, as ações das organizações que integram o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) – criado para analisar a performance das empresas sob aspectos sustentáveis baseados em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança – valorizaram 100% entre 2005 e 2015, contra 25% das listadas no Ibovespa.

**Em outras palavras, a busca das pessoas e das empresas se resume ao conceito de triple bottom line: pessoas, planeta e lucro.** Esse tripé da sustentabilidade prevê que o lucro é apenas um dos resultados para focar.



## 2. SUSTENTABILIDADE E PROCUREMENT: UMA VISÃO AMPLIADA

Embora o senso comum indique que o termo sustentabilidade se refira apenas ao uso sustentável de recursos naturais, ser sustentável compreende também as vertentes sociais e econômicas do universo empresarial.

É por isso que, além da atenção às suas próprias atividades de manufatura, transporte, distribuição e aquisição, as empresas estão enfatizando cada vez mais as ações de impacto social que englobam a diversidade e a inclusão nas práticas de contratação, seja de sua força de trabalho ou na contratação de fornecedores.

E o procurement faz parte do processo pelo qual as organizações podem produzir valor, influenciando e desenvolvendo a cadeia em prol de uma lógica mais responsável para os negócios.

No entanto, enquanto algumas empresas se baseiam na nova economia (capitalismo consciente) e já se anteciparam em relação





### 3. SUSTENTABILIDADE ALÉM DAS QUESTÕES AMBIENTAIS

Toda empresa sabe que, em períodos de crise, a sustentabilidade acaba ficando em segundo plano. Nessas situações, é difícil coordenar os esforços quando se está em dificuldade de sobreviver no plano econômico.

De acordo com o especialista Eduardo Sanches, especialista em supply chain management, com experiência em sustentabilidade aplicada a procurement e supply, é possível ter mais valor de mercado, inovar mais, vender mais e, ainda assim, ser sustentável.

Para ele, esse será um movimento cada vez mais natural para as empresas. À medida em que as organizações forem ampliando suas agendas de sustentabilidade, os profissionais de compras também serão cobrados por isso, embora, no momento, a cobrança esteja mais pautada na gestão de risco de fornecimento. Uma coisa é certa: ninguém deseja estar ligado a um fornecedor que não esteja alinhado com os padrões almejados, e muito menos, sofrer sanções por conta disso.

Por sua vez, as agendas de sustentabilidade devem estar ligadas ao risco, à eficiência e à criação de valor e inovação. Para citar um exemplo de sucesso no país, há o caso de uma empresa brasileira que decidiu incluir a sustentabilidade em seu próprio modelo de negócio, dando ênfase ao uso de ativos da biodiversidade, respeitando o pagamento justo das comunidades produtoras, diminuindo o impacto negativo ambiental e aumentando o impacto positivo no campo social. Com um valor de mercado que supera os R\$ 18 bi, é reconhecida internacionalmente por seu investimento em práticas sustentáveis.

No entanto, existem diversas soluções para as organizações nas quais a sustentabilidade não é parte de um modelo de negócio. É possível pertencer a qualquer segmento e ainda assim incorporar a sustentabilidade. Gerenciar o risco de fornecimento e suas práticas ou seguir em busca de uma análise de fornecimento para incorporar a sustentabilidade no modelo de negócio são formas de traçar um caminho mais sustentável.

## 4. DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO



Um dos maiores desafios para as organizações é unir os discursos de sustentabilidade ambiental e econômica, em uma época em que estar atento às demandas é um imperativo para a consolidação da imagem das empresas.

Por isso, temos observado um movimento por parte de grandes corporações que estão liderando um processo de renovação de suas práticas e trazendo consigo sua cadeia de suprimentos, abrindo caminho para que todos, do fornecedor ao consumidor, se tornem mais sustentáveis.

Apesar da atenção das empresas não estar mais restrita ao desempenho financeiro e excelência operacional, as novas preocupações éticas, ambientais, de saúde, segurança e o envolvimento de consumidores, colaboradores, investidores e comunidades decorrentes desse novo processo ainda geram dúvidas no ambiente corporativo.

Ser sustentável, no entanto, não implica em seguir à risca uma cartilha "verde". Trata-se de promover uma mudança em toda a cadeia de valor.

## 5. OS 5 MAIORES DESAFIOS DAS EMPRESAS NA CORRIDA PELA SUSTENTABILIDADE



### 1. MUDANÇA DE PROCESSOS

A introdução de compras responsáveis pode levar a mudanças significativas na organização de uma empresa. Por exemplo, pode ser necessário mudar os processos e sistemas para seleção de fornecedores, treinamento de funcionários e procedimentos de verificação e avaliação de desempenho. Isto também pode afetar o design do produto, a logística e os processos de manutenção, bem como as habilidades e competências dos profissionais de compras.



### 2. GASTOS IMPREVISTOS

Enquanto alguns estudos colocam a falta de legislação em compras responsáveis como uma barreira para empresas e organizações públicas, outras questões, como custos adicionais, podem surgir a curto prazo pela necessidade de desenvolver sistemas para coletar informações.



### 3. FALTA DE TREINAMENTO E INFORMAÇÃO

Pouco conhecimento em relação aos princípios e processos sociais, éticos e ambientais na cadeia de suprimentos é algo que pode se transformar em uma grande barreira na implementação da sustentabilidade. Mesmo que as organizações façam uso de sistemas avançados para lidar com os princípios de responsabilidade, é preciso que todos estejam cientes das mudanças que estão por vir. Nesse caso, treinamentos são essenciais.



### 4. ENVOLVIMENTO DA ALTA CÚPULA

O nível de comprometimento da alta gerência também é decisivo para a implementação de compras responsáveis. É preciso saber que a importância estratégica que se dá ao tema vem da liderança. Um dos problemas para incorporar questões éticas e sociais nas empresas é que tanto as organizações quanto seus fornecedores têm dificuldades em impor mudanças. Para dar suporte às expectativas, e comunicar de forma clara e transparente o que se refere à sustentabilidade, é necessário compartilhar globalmente uma estrutura de conceitos, uma linguagem coerente e métricas capazes de mensurar os esforços em direção a um lugar comum. De qualquer forma, é preciso que a liderança dê o exemplo no dia a dia.



## 5. AUDITORIAS PARA PRÁTICAS DE COMPRAS RESPONSÁVEIS

Inspeções e auditorias exigem tempo e entrada significativa de recursos financeiros. No entanto, é a partir desse tipo de processo que é possível identificar a necessidade de gestão de riscos críticos, as melhores recomendações sobre os pontos fortes e fracos, e também sobre as áreas que necessitam de melhorias relacionadas à sustentabilidade. Auditorias servem como um apoio na melhoria do desempenho e na criação de valor, além de identificarem as falhas entre a sustentabilidade e a estratégia da organização.



## 6. SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO

A sustentabilidade está diretamente relacionada ao quão inovador se é no mercado. Atualmente, não há escolha. Ou a empresa é competitiva e inovadora ou, mais cedo ou mais tarde, cairá no ostracismo.

Nesse sentido, a busca pela sustentabilidade está começando a transformar o cenário competitivo, o que obrigará as empresas a mudarem a forma como pensam sobre produtos, tecnologias, processos e modelos de negócios.

Em linhas gerais, a sustentabilidade ajuda a promover as inovações organizacionais e tecnológicas que geram retornos lucrativos e financeiros. Por exemplo, ser favorável ao meio ambiente pode até não reduzir custos, mas, com certeza, melhora a imagem dos produtos, gerando valor para a empresa. Além disso, esse processo costuma gerar receitas adicionais de produtos, além de permitir que as empresas criem novos negócios. Como esses são alguns dos principais objetivos da inovação corporativa, empresas inteligentes passaram a tratar a sustentabilidade como a nova fronteira da inovação.

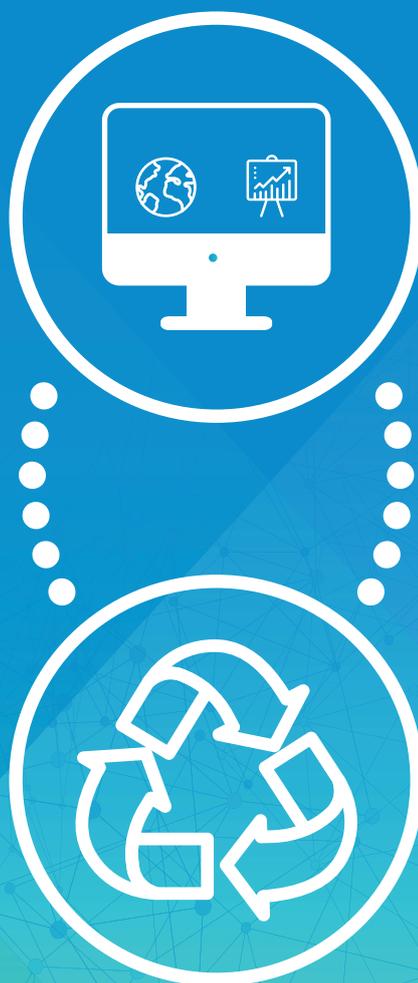
É por isso que a chave para o progresso, particularmente em tempos de crise econômica, é a inovação. Ao tratarmos a sustentabilidade como um objetivo, as primeiras empresas a participarem do desenvolvimento de suas competências se tornaram pioneiras, deixando o terreno mais árido para seus competidores conseguirem atingir o mesmo nível.

Essa vantagem competitiva, ainda mais em se tratando de um tema como a sustentabilidade, que sempre fará parte da agenda de desenvolvimento, ajuda as empresas a conquistarem espaço. No procurement, o princípio de governança do relacionamento com os fornecedores precisa ter uma visão de médio e longo prazo do impacto que o fornecedor pode trazer para o seu modelo de negócio.

Para entender como isso está relacionado à inovação, basta pensar em como uma empresa pode ajudar seus fornecedores, e vice-versa, a ir além da relação transacional, compartilhando estratégias e o entendimento das capacidades que os fornecedores têm do ponto de vista tecnológico. Isso vale para todos os tipos e portes de empresas.

Para incorporar os fatores de sustentabilidade no ciclo de relacionamento com o fornecedor é preciso, primeiramente, definir quem fará parte de sua rede. Nesse momento, entram em campo os valores da empresa e a forma na qual ela opera, que deverá ser similar à do fornecedor.

Da mesma forma que uma empresa influencia toda a cadeia de fornecedores, a atribuição de compras é muito importante para o sucesso de uma jornada inovadora. Esse processo começa ainda na homologação, ao pensar em quais serão seus critérios de avaliação de fornecedores e nas possíveis perguntas a serem feitas em auditorias para investigar o cumprimento de políticas socioambientais e as externalidades sociais que o fornecedor monitora.



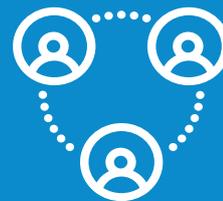
## 7. TECNOLOGIA E SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DE FORNECEDORES

Durante o processo concorrencial, é possível qualificar os fornecedores por uma análise multicritério sobre a estrutura de inovação, gestão de resíduos, investimento na educação de colaboradores, entre outros critérios de decisão.

Do ponto de vista estratégico e de negócios, o profissional de compras precisa adotar um processo decisório que envolve diversas informações de fornecedores e tomadas de decisão que sejam coerentes com a política e o discurso da empresa. Assim, é possível dar início a um ciclo de influência para que toda a cadeia trabalhe de forma sustentável.

Para isso, a tecnologia é fundamental. No momento em que as empresas percebem a complexidade do nível de informação dos fornecedores que deve ser gerenciado, fica difícil de escapar do uso da tecnologia.

Com os recursos disponíveis atualmente, é possível rastrear processos, ter informações organizadas para auditorias, além de automatizar todas as etapas da gestão de fornecedores, com a possibilidade de integrar a ferramenta a qualquer tipo de ERP.



## 8. TECNOLOGIA MERCADO ELETRÔNICO

A solução Gestão de Fornecedores, do Mercado Eletrônico, tem como base o cadastro do parceiro, relacionado a cinco módulos principais:

- 1. Cadastro**  
Verificação da existência legal e dados básicos da empresa.
- 2. Homologação**  
Aspectos societários, fiscais, trabalhistas, financeiros, técnicos e normativos dos parceiros.
- 3. Avaliação**  
Permite acompanhar o desempenho da empresa durante o período de fornecimento.
- 4. Auditoria**  
Módulo que possibilita a criação de formulários específicos para cada tipo de inspeção.
- 5. Gestão de Terceiros**  
Automatiza e simplifica o processo de gerenciamento e controle de informações de companhias e colaboradores terceirizados.

Além de permitir que os profissionais de compras se dediquem às atividades realmente estratégicas para as empresas, a solução de Gestão de Fornecedores promove a sistematização das normas que envolvem o gerenciamento das informações dos fornecedores, com benefícios como eficiência operacional e redução de custos. A solução favorece, ainda, questões de governança, já que viabiliza a gestão sistemática de riscos relacionados aos fornecedores e a implementação de rotinas de auditoria de todas as relações de negócios com os parceiros da companhia.

Outra característica da plataforma é a automação de relatórios, gráficos e o acesso a um painel de controle com informações selecionadas de cada um dos usuários. O sistema oferece ainda um calendário para ajudar no controle de agendamento dos processos.

Além da flexibilidade da solução em um ambiente mais seguro e interface simples e intuitiva, as empresas também se beneficiam com os serviços de suporte ao usuário e os opcionais de Verificação Documental e Diligenciamento, feitos via contatos telefônicos ativos, a fim de informar e cobrar o retorno de pendências.

## FONTES:

**Fabio Cerquinho**, engenheiro de produção e doutorado pelo IESE Business School, coordenador do curso “Administração Estratégica de Compras”, oferecido pela Fundação Instituto de Administração (FIA).

**Eduardo Sanches**, especialista com vivência executiva e consultiva em Compras e Supply Chain há mais de 15 anos. Professor do módulo Sustentabilidade do curso Gestão Estratégica de Compras, da FIA.

**Marcelo Pereira**, formado em Engenharia Agrônômica pela USP, com MBA em Marketing pela ESPM. Ao longo de sua carreira, trabalhou como gestor e consultor em indústrias de agropecuária, papel e celulose. Desde 2008, é Diretor de Gestão de Fornecedores do Mercado Eletrônico.



O Mercado Eletrônico é líder na América Latina em soluções tecnológicas e serviços para as áreas de compras das empresas, ajudando na redução de custos e melhoria de performance.

Com escritórios no Brasil, Portugal e Estados Unidos, a empresa contabiliza mais de 1 milhão de fornecedores, 8 mil compradores e transaciona R\$ 85 bilhões em negócios entre fornecedores e compradores.

O ME está entre as 150 Melhores Empresas para Trabalhar do Brasil, do Great Place to Work 2018. Para mais informações, acesse [me.com.br](http://me.com.br).

 [facebook.com/mercado.eletronico](https://facebook.com/mercado.eletronico)

 [blog.me.com.br](http://blog.me.com.br)

 [www.linkedin.com/company/mercado-eletronico](https://www.linkedin.com/company/mercado-eletronico)

 [www.me.com.br](http://www.me.com.br)