

CARTILHA ABNT NBR ISO 20400

COMPRAS SUSTENTÁVEIS



Confederação Nacional da Indústria
PELO FUTURO DA INDÚSTRIA

CARTILHA ABNT NBR ISO 20400

COMPRAS SUSTENTÁVEIS

Acesse a publicação
pelo QR Code abaixo.



CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

Robson Braga de Andrade

Presidente

Gabinete da Presidência

Teodomiro Braga da Silva

Chefe do Gabinete - Diretor

Diretoria de Desenvolvimento Industrial

Carlos Eduardo Abijaodi

Diretor

Diretoria de Relações Institucionais

Mônica Messenberg Guimarães

Diretora

Diretoria de Serviços Corporativos

Fernando Augusto Trivellato

Diretor

Diretoria Jurídica

Hélio José Ferreira Rocha

Diretor

Diretoria de Comunicação

Ana Maria Curado Matta

Diretora

Diretoria de Educação e Tecnologia

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti

Diretor

CARTILHA ABNT NBR ISO 20400

COMPRAS SUSTENTÁVEIS



Confederação Nacional da Indústria
PELO FUTURO DA INDÚSTRIA

© 2020. CNI – **Confederação Nacional da Indústria.**

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

CNI

Gerencia Executiva de Meio Ambiente e Sustentabilidade – GEMAS

FICHA CATALOGRÁFICA

C748c

Confederação Nacional da Indústria.

Cartilha ABNT NBR ISO 20400 : compras sustentáveis / Confederação Nacional da Indústria. – Brasília – CNI, 2020.

48 p. – il.

ISBN 978-65-86075-17-5

1.Compras Sustentáveis. 2. Sustentabilidade. I. Título.

CDU: 502.14

CNI
Confederação Nacional da Indústria
Sede
Setor Bancário Norte
Quadra 1 – Bloco C
Edifício Roberto Simonsen
70040-903 – Brasília – DF
Tel.: (61) 3317-9000
Fax: (61) 3317-9994
<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/>

Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC
Tels.: (61) 3317-9989/3317-9992
sac@cni.org.br

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Partes da Norma ABNT NBR ISO 20400.....	12
Figura 2 – O poder da decisão de compra	13
Figura 3 – Compras Sustentáveis nas organizações: articulação da Política e Estratégia com a gestão da função de compras e o processo de compras.....	14
Figura 4 – Estrutura da ABNT NBR ISO 20400 Compras sustentáveis – diretrizes.....	17
Figura 5 – Risco e probabilidade.....	22
Figura 6 – Processo típico de compras	26
Figura 7 – Construção da estratégia de fornecimento.....	27
Figura 8 – Considerações para o estabelecimento dos requisitos de sustentabilidade.....	29
Figura 9 – Cadeia de valor	30
Figura 10 – Aplicação dos requisitos de sustentabilidade.....	34
Figura 11 – Benefícios das práticas sustentáveis	38
Figura 12 – Processo para definição de requisitos de sustentabilidade nas organizações	40
Figura 13 – Metodologia para definição de prioridades de sustentabilidade	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo de avaliação de riscos à sustentabilidade de uma categoria	24
Tabela 2 – Cadeia de fornecimento e os aspectos de sustentabilidade.....	25

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
1 INTRODUÇÃO À NORMA ABNT NBR ISO 20400	11
2 FAZENDO COMPRAS SUSTENTÁVEIS	19
2.1 Como fazer para implementar	19
2.2 A Política da empresa: garantir o comprometimento da alta direção e o alinhamento com as estratégias da empresa	20
2.3 Organizar a função de compras.....	20
2.3.1 Governança de compras.....	20
2.3.2 Habilitando pessoas.....	21
2.3.3 Engajando as cadeias de fornecimento e outras partes interessadas	21
2.3.4 Definindo prioridades	22
2.3.5 Outros instrumentos de gestão.....	25
2.4 Integrar a sustentabilidade no processo de compras existente.....	26
2.4.1 Parando para pensar: definindo a compra	28
2.4.2 O que pode e deve ser exigido: estabelecendo os requisitos de sustentabilidade..	28
2.4.3 Do berço ao berço: consideração do Ciclo de Vida	30
2.4.4 Como fazer a diferença: avaliando os riscos.....	31
2.4.5 Atrás da etiqueta do preço: analisando custos – Custo Total de Propriedade.....	31
2.4.6 Dentro do possível: pesquisa de legislação e da normalização técnica aplicáveis..	31
2.4.7 O mercado está preparado? Analisando a capacidade de fornecimento	32
2.4.8 De quem vou comprar? Selecionando fornecedores	33
2.4.9 Fechando a compra: Elaboração dos documentos de contratação	33
2.4.10 Gestão de contrato: a importância de acompanhar o uso e o relacionamento com o fornecedor	34
2.4.11 Monitorando e melhorando continuamente o processo de Compras Sustentáveis ..	35
3 FORNECENDO PARA CLIENTES QUE PRATICAM COMPRAS SUSTENTÁVEIS	37
3.1 Introdução.....	37
3.2 Defina as prioridades de sustentabilidade de sua empresa	39
3.2.1 Entenda as principais questões do seu negócio em relação à sustentabilidade.....	39
3.2.2 Entenda as prioridades de sustentabilidade de seus principais e potenciais clientes..	41
3.2.3 Defina as prioridades	41
3.3 Implemente indicadores de sustentabilidade	42
3.4 Melhore o desempenho da gestão da sustentabilidade	42
3.5 Demonstre o desempenho em sustentabilidade	43
GLOSSÁRIO	45
ANEXO A – PRINCÍPIOS DAS COMPRAS SUSTENTÁVEIS	47

APRESENTAÇÃO

Um ambiente propício ao empreendedorismo, que estimule investimentos, depende de um contexto social seguro e de uma estrutura normativa minimamente estável. Nesse sentido, as normas técnicas colaboram para a padronização de entendimentos e processos, possibilitando ações estruturadas e articuladas para promover a competitividade do setor privado.

Atenta a essa realidade, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) participa do processo de elaboração, no âmbito da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), de regras que têm impacto no setor industrial brasileiro.

No caso das compras sustentáveis, ajudamos a organização a levar ao debate internacional o entendimento da indústria brasileira sobre o tema, contribuindo para a elaboração de normas que considerem as peculiaridades enfrentadas pelas empresas no país.

Cientes da influência que o poder de compra tem sobre o desenvolvimento das cadeias produtivas, e da recente demanda por produtos e serviços que considerem aspectos de sustentabilidade, elaboramos este guia. O objetivo é auxiliar as empresas brasileiras nas decisões a serem tomadas sobre suas compras institucionais e na melhora da relação com seus fornecedores.

Esperamos que este trabalho colabore para o fortalecimento das cadeias produtivas brasileiras, a geração de emprego local, o aumento dos investimentos em inovação e o consequente ganho de competitividade para a indústria nacional.

Boa leitura.

Robson Braga de Andrade

Presidente da CNI



1 INTRODUÇÃO À NORMA ABNT NBR ISO 20400



Você é o que você compra

O Desenvolvimento Sustentável é hoje um tema cada vez mais discutido e que se apresenta no mundo das empresas com uma relevância cada vez maior.

Você certamente já viu esse tema aparecer em diferentes situações ligadas aos seus negócios, seja numa reunião com colegas de outras empresas, seja por meio de uma oportunidade de trabalho, seja porque lhe parece um aspecto interessante para o universo empresarial, ou mesmo porque seus clientes manifestaram interesse ou preocupação com o assunto.

Com o intuito de organizar as ações relacionadas a sustentabilidade, a Organização das Nações Unidas (ONU) adotou a Agenda 2030, que tem como espinha dorsal os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esta cartilha contribui diretamente para o ODS 12 - Consumo e Produção Responsáveis, que visa garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis.

Pelo fato de a sustentabilidade permear cada vez mais a iniciativa privada, é também mais frequente que grandes empresas demandem de seus fornecedores informações, atitudes e compromissos com a sustentabilidade, para além de simplesmente produtos ou serviços mais sustentáveis. Várias dessas empresas contam, inclusive, com programas de compras sustentáveis, e suas demandas chegam aos pequenos negócios, provocando também os seus fornecedores para que façam a sua parte no processo.

Mas o que são, afinal, compras sustentáveis? São compras que têm os impactos ambientais, sociais e econômicos mais positivos possíveis durante todo o ciclo de vida do produto.¹

Essa definição significa que se deve procurar diminuir os impactos negativos e maximizar os positivos do produto, considerando-se os impactos não apenas do seu uso, mas de toda a sua vida, desde a extração das matérias primas para a sua produção até o seu destino final. Isso implica levar em conta o funcionamento dos fornecedores ao longo de toda a cadeia de fornecimento, ou seja, incluindo os fornecedores dos fornecedores, e assim sucessivamente.

Com o objetivo de auxiliar as empresas a compreenderem e a praticarem as compras sustentáveis, a ISO – Organização Internacional de Normalização publicou a norma “ISO 20400, Compras Sustentáveis – Diretrizes”, adotada no Brasil pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas².

Essa norma explica o que são compras sustentáveis e fornece várias orientações para que as empresas possam implementá-las, abrangendo desde a sua conexão com os objetivos e metas da empresa, no seu nível mais estratégico, até chegar ao processo de compras propriamente dito. Assim, ao se preparar para responder às demandas de sustentabilidade das empresas e suas clientes, convém que se consulte a norma, pois ela é a referência usada pelo mercado.

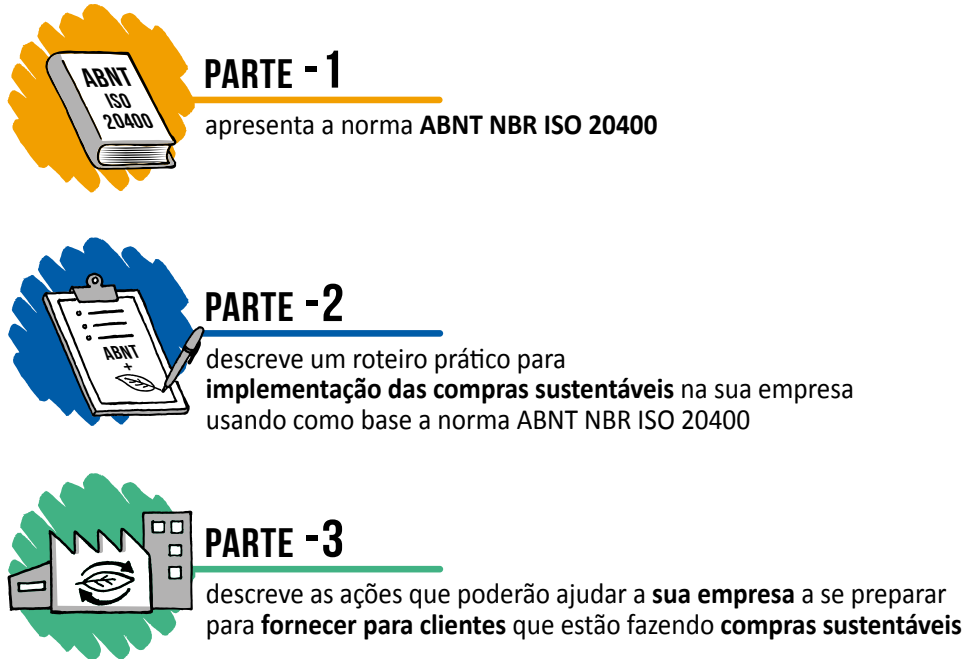
Os pequenos negócios podem acumular os papéis de compradoras e de fornecedoras de materiais, bens ou serviços. Assim, é interessante que compreendam o que são compras sustentáveis e o que é necessário para praticá-las, de maneira a, por um lado, compreender o que os clientes esperam, e, por outro, entender o que é necessário para que o seu negócio seja mais sustentável.

1 Definição da norma ABNT NBR ISO 20400 Compras Sustentáveis – Diretrizes.

2 A norma foi adotada no Brasil com a designação ABNT NBR ISO 20400.

Esta cartilha está dividida em três partes:

FIGURA 1 – Partes da Norma ABNT NBR ISO 20400



Fonte: CNI, 2020 (Elaborado a partir da ABNT NBR ISO 20400)

A sustentabilidade nas organizações envolve não apenas os seus produtos e serviços, mas também os seus processos. Por essa razão, dentre os vários aspectos das atividades das organizações que são relacionadas com a sustentabilidade, devem ser consideradas as suas atividades de compras e as suas cadeias de fornecimento, que alimentam os seus processos e possibilitam a produção de seus bens e artigos e o fornecimento de seus serviços. Com efeito, cerca de 40 a 80 % da receita de uma organização é despendida nas suas cadeias de fornecimento.

FIGURA 2 – O poder da decisão de compra

Fonte: CNI, 2020

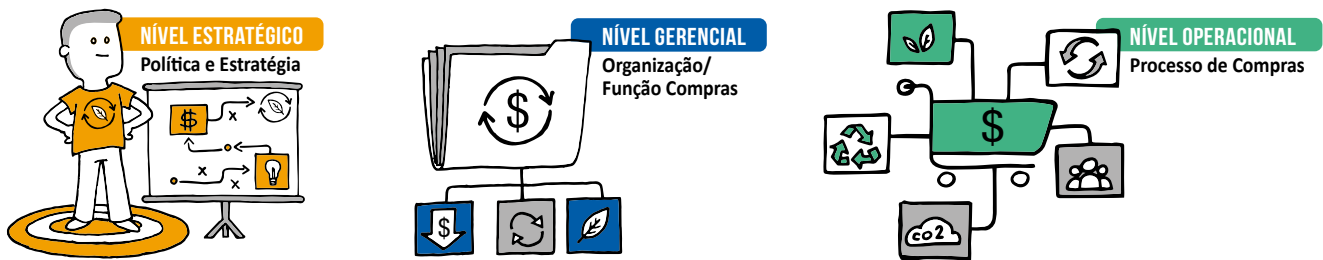
Isso mostra que as decisões de compra de uma organização, além de estarem diretamente relacionadas ao seu desempenho econômico, refletem-se nas suas cadeias de fornecimento e impactam o meio ambiente e a sociedade na qual ela e seus fornecedores estão inseridos. Dessa forma, comprar é claramente um dos processos chave para a sustentabilidade de uma organização – daí tamanha a importância do conceito de compras sustentáveis.

De acordo com a norma ABNT NBR ISO 20400, a implementação exitosa de uma iniciativa de compras sustentáveis numa empresa deve envolver três níveis de ação: estratégico, gerencial e operacional.

No nível estratégico, age-se para conectar a iniciativa com as Políticas e Estratégias da empresa, em particular as de sustentabilidade. No nível gerencial, trata-se de agir para integrar a sustentabilidade na gestão da função de compras da empresa, assegurando-se que as condições necessárias para elas estão disponíveis e disseminadas. Por fim, no nível operacional, integram-se os aspectos de sustentabilidade nas práticas do processo de compras estabelecido.

A figura a seguir apresenta o encadeamento desses três níveis:

FIGURA 3 – Compras Sustentáveis nas organizações: articulação da Política e Estratégia com a gestão da função de compras e o processo de compras



Fonte: CNI, 2020 (Elaborado a partir da ABNT NBR ISO 20400)

Convém destacar os seguintes pontos:

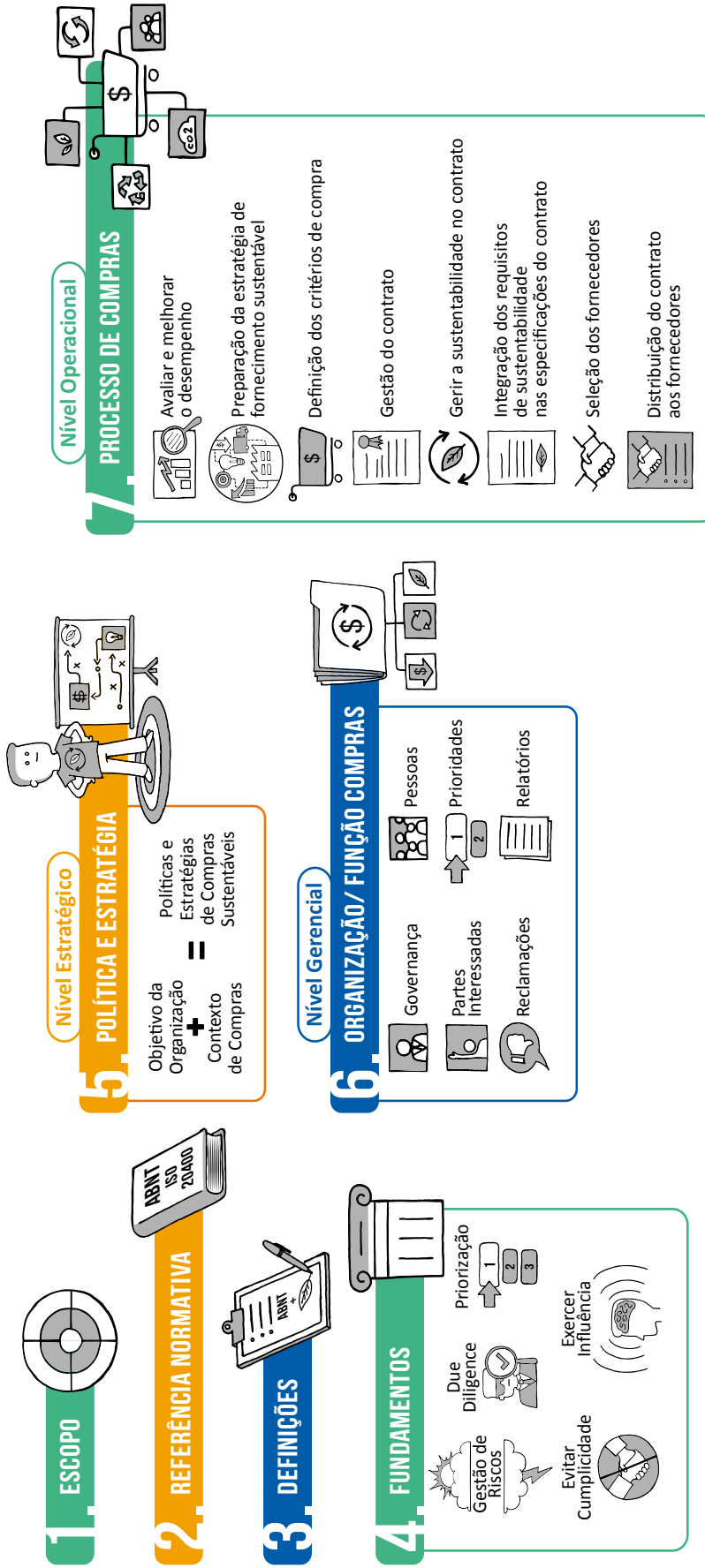
- **No nível estratégico,** é importante que haja um efetivo comprometimento da liderança e da alta administração, traduzido em atribuição de objetivos e responsabilidades claras, acompanhados de avaliação do desempenho. Nem sempre as empresas têm política e estratégias formalmente estabelecidas – o que muitas vezes acontece com os pequenos negócios. Ainda assim, é cada vez mais recorrente haver uma visão comum, compartilhada pelos líderes da empresa, dos valores, visões e aonde se quer chegar. É com essas referências que as compras sustentáveis devem estar conectadas. Pode ser útil pensar em se ter uma Política de compras sustentáveis, que pode ajudar a estabelecer claramente quais os objetivos e intenções da empresa em implementar uma iniciativa nesse sentido.
- **No nível gerencial,** a Norma destaca que convém contar com um processo de governança apropriado, de forma que as compras sustentáveis sejam compreendidas como um objetivo da empresa como um todo, e não somente uma prática do setor de Compras/Suprimentos. Essa governança deve incluir mecanismos para que: a integração da sustentabilidade seja promovida na cultura da empresa; possibilite-se que as competências necessárias sejam desenvolvidas e estejam disponíveis; e o comprometimento com as compras sustentáveis seja promovido e reconhecido. Outros pontos importantes são: estabelecer prioridades para se agir onde se faz a diferença; engajar as partes interessadas (considerando uma abordagem de riscos e de ciclo de vida); promover uma gestão de fornecedores que considere a sustentabilidade; gerir o desempenho da iniciativa de compras sustentáveis utilizando indicadores apropriados.

- **No nível operacional**, é importante sublinhar que as compras sustentáveis abrangem os objetos e os fornecedores. Não se trata de ter “fornecedores sustentáveis”, mas sim de se comprar de maneira mais sustentável. Compras sustentáveis abrangem “o que se compra”, “de quem se compra” e “como se compra”. Aqui, a visão de prioridades também é crítica, e inclui determinar as categorias que são cruciais do ponto de vista da sustentabilidade, assim como as classes prioritárias de aspectos da sustentabilidade. Pode-se considerar adotar estratégias específicas para categorias.

É importante também identificar e tratar aspectos do próprio processo de compras que possam afetar o alcance dos objetivos de sustentabilidade, como condições ou entraves à participação. Nesse nível operacional, deve-se ter a visão do conjunto do processo de compras, desde a identificação das necessidades, o planejamento da aquisição, a inclusão dos aspectos de sustentabilidade nos requisitos e especificações de compra (que se aplicam tanto ao objeto – produto, insumo ou serviço, quanto ao fornecedor), o processo de seleção e qualificação do fornecedor, a gestão do contrato e a análise crítica para se contar com lições aprendidas e feedback.

A figura abaixo apresenta o conteúdo da norma ABNT NBR ISO 20400, sobre compras sustentáveis, que resume o que se descreveu acima.

FIGURA 4 – Estrutura da ABNT NBR ISO 20400 Compras sustentáveis – diretrizes



Fonte: CNI, 2020 (Elaborado a partir da ABNT NBR ISO 20400)



2 FAZENDO COMPRAS SUSTENTÁVEIS



2.1 COMO FAZER PARA IMPLEMENTAR

Há várias razões que podem motivar o pequeno negócio a praticar compras sustentáveis, como o compromisso da empresa com o desenvolvimento sustentável, a demanda por parte dos seus clientes, ou mesmo uma preocupação quanto à gestão de potenciais riscos operacionais e de reputação.

Você decidiu praticar as compras sustentáveis. Por onde começar? Nossa recomendação é a norma ABNT NBR ISO 20400. Ao implementá-la, sua empresa contribuirá positivamente para a sociedade e para a economia, e incentivará os fornecedores e outras partes interessadas a fazerem o mesmo.

Resumidamente, para implementar um processo de compras sustentáveis eficaz e eficiente na sua empresa, você precisa estar atento a três etapas:


- 1) Garantir o comprometimento da alta direção (você, seus sócios e os gerentes) e o alinhamento com as estratégias da empresa
- 2) Organizar a função de compras
- 3) Integrar a sustentabilidade no processo de compras existente

A seguir falaremos um pouco mais de cada uma delas.

2.2 A POLÍTICA DA EMPRESA: GARANTIR O COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO E O ALINHAMENTO COM AS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA

Praticar compras sustentáveis representa uma mudança cultural que potencialmente afetará toda a empresa. Por isso, contar com o envolvimento e o comprometimento da alta direção é decisivo. Idealmente, inclusive, ela deve liderar o processo, e um aspecto chave do exercício dessa liderança é estabelecer claramente as responsabilidades e autoridades na empresa relacionadas com as compras sustentáveis.

Uma das maneiras de se exercer e formalizar esse comprometimento é a instituição de uma Política de Compras Sustentáveis, que indique as intenções, orientações, prioridades, e aonde se quer chegar. Essa política deve estar alinhada com a visão, os valores e os objetivos estratégicos da empresa, e é importante que ela possa ser desdobrada em objetivos e metas que possam ser monitorados.

 <p>Questões Úteis</p>	<p>Qual é a nossa visão sobre sustentabilidade e quais são as nossas intenções, objetivos e compromissos? Aonde pretendemos chegar?</p> <p>Como as nossas compras podem ajudar a alcançar essa visão e os nossos objetivos?</p> <p>Quais são as nossas metas para compras sustentáveis?</p> <p>Quem é (ou será) o responsável pelas Compras Sustentáveis (ou seja, integrar a sustentabilidade nas compras da empresa)? Qual o papel do pessoal envolvido com compras? E dos demais?</p> <p>Incorporar a sustentabilidade nas compras demanda tempo. Quais são os nossos objetivos a curto, médio e longo prazo? Como vamos implementá-los?</p>
--	---

2.3 ORGANIZAR A FUNÇÃO DE COMPRAS


As compras, dependendo da maneira como são praticadas dentro da empresa, afetam vários outros setores da organização.

Há vários elementos que devem ser levados em consideração na iniciativa de implementação de compras sustentáveis, e eles são listados e detalhados nos próximos tópicos.

2.3.1 GOVERNANÇA DE COMPRAS

Inicialmente, é necessário organizar a gestão e a governança de compras para integrar a sustentabilidade nos arranjos existentes, assim como articulá-la com a governança de sustentabilidade da empresa (mesmo que não exista um órgão dedicado ao tema). Pode ser útil formar um grupo de trabalho ou um comitê reconhecido e empoderado


formalmente pela alta direção para fornecer suporte à implementação da iniciativa de compras sustentáveis. É importante que esse grupo não se restrinja somente ao pessoal de compras, mas que seja abrangente, com um leque amplo de áreas internas interessadas.

 <p>Questões Úteis</p>	<p>Quem se dedicará (mesmo que por apenas parte de seu tempo) a liderar a introdução das compras sustentáveis na organização?</p> <p>Como vamos envolver as demais áreas nas compras sustentáveis?</p> <p>Quais aspectos das nossas práticas de compras podem afetar a sustentabilidade nas compras? Por quê?</p>
--	---

2.3.2 HABILITANDO PESSOAS

As compras são feitas por pessoas, e, por isso, deve-se dar atenção à cultura organizacional, de maneira que se criem condições favoráveis para a implementação exitosa das compras sustentáveis.


Será necessário estabelecer mecanismos de gestão e desenvolvimento de competências, incluindo objetivos e metas de compras sustentáveis na gestão de desempenho, orientação e métodos de aprendizado, e encorajamento ao engajamento em grupos internos e externos.

 <p>Questões Úteis</p>	<p>Como posso fazer para que o pessoal compreenda e participe das compras sustentáveis? Como criamos uma cultura favorável a elas?</p> <p>Como reconhecer e recompensar os esforços e o comprometimento do nosso pessoal?</p> <p>Como nos envolvemos e nos relacionamos com grupos e partes interessadas? Fazemos parte de grupos na associação empresarial? Relacionamo-nos com a prefeitura, sindicatos, associações?</p> <p>Como disponibilizar e facilitar informação e orientações ao pessoal? Onde podemos buscar ajuda?</p> <p>O pessoal envolvido com as compras sustentáveis possui os conhecimentos necessários?</p>
--	--

2.3.3 ENGAJANDO AS CADEIAS DE FORNECIMENTO E OUTRAS PARTES INTERESSADAS

É necessário identificar e engajar as partes interessadas, tanto internas quanto externas. Dentre elas, assume destaque a cadeia de fornecedores.

Ainda que a sua seja um pequeno negócio, ele também possui uma cadeia de fornecimentos que envolve vários elos, incluindo empresas grandes e pequenas. A sua esfera de influência é menor do que a de uma grande companhia, mas ela existe. Assim, convém que você conheça a cadeia de fornecimentos de sua empresa e sua relação com os aspectos de sustentabilidade.

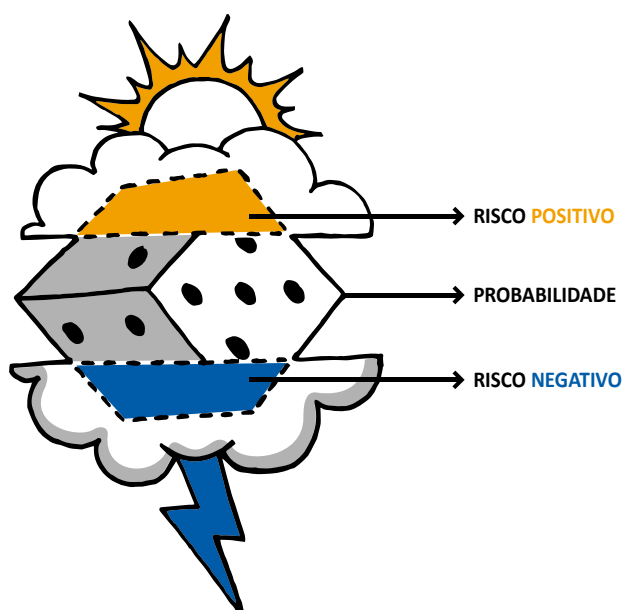
 <p>Questões Úteis</p>	<p>Questões úteis</p> <p>Quem é afetado na empresa pelas compras sustentáveis?</p> <p>Quem são os nossos fornecedores? Quais são os aspectos de sustentabilidade mais críticos relacionados a eles?</p> <p>Os nossos fornecedores adotam diretrizes de sustentabilidade em seus processos?</p> <p>Sobre quais fornecedores nós temos influência e sobre quais não temos?</p> <p>Como são as nossas principais cadeias de fornecimento? Conseguimos mapeá-las, ainda que de maneira simples?</p> <p>Como nos integramos nas cadeias de fornecimento dos nossos clientes?</p> <p>Quais são as organizações, parceiros e entidades com os quais podemos nos envolver para facilitar as compras sustentáveis?</p>
--	--

2.3.4 DEFININDO PRIORIDADES

Sua empresa compra um grande número de itens: matérias-primas; materiais e serviços para a administração e/ou manutenção; serviços de suporte à produção; entre outros. Ela também lida com um abrangente leque de aspectos de sustentabilidade resultantes das suas atividades, assim como com um grande número de fornecedores. Com tudo isso, é necessário priorizar, e há várias maneiras de definir as prioridades de suas atividades.

As boas práticas recomendam utilizar uma abordagem de gestão de riscos à sustentabilidade, o que consiste em levar em conta o efeito da incerteza nesse contexto. Usualmente, o risco é entendido como a combinação das probabilidades com as consequências, isto é, os impactos positivos ou negativos das atividades.

FIGURA 5 – Risco e probabilidade



A abordagem de riscos perpassa todo o processo de compras sustentáveis e é relevante para a priorização, o estabelecimento de requisitos de sustentabilidade, os métodos de avaliação e a verificação da conformidade e do monitoramento. Ela permite levar em conta a incerteza e qualificar a relevância dos aspectos de sustentabilidade nas suas diversas facetas.

Há várias abordagens para definir as prioridades. Inicialmente, sugere-se que seja adotada a abordagem por categorias de bens e serviços.

O primeiro passo é identificar as principais despesas da empresa dentre tudo aquilo que é comprado. Isso pode ser feito a partir dos registros de compras dos últimos anos, identificando-se as categorias que têm maior incidência nas compras.



















Em paralelo, convém fazer uma avaliação de riscos à sustentabilidade para cada categoria, bem como a seleção dos aspectos de sustentabilidade que são críticos.

Assim, por esta abordagem, serão considerados:

- o **volume de compras** ou despesas da categoria;
- os **riscos** relacionados aos bens e serviços, às práticas do fornecedor e às questões-chave de sustentabilidade;
- a **criticidade** para as operações;
- o **contexto** do país;
- a aplicação de **políticas públicas** relacionadas à sustentabilidade, incluindo mudanças esperadas;
- os **futuros requisitos operacionais** que se identifiquem (por exemplo, demandas previsíveis de clientes).

Para cada categoria pode ser feita uma avaliação de riscos e, com os seus resultados, podem ser definidas as categorias prioritárias. A tabela abaixo ilustra um exemplo de avaliação de riscos para uma categoria, considerando aspectos de sustentabilidade.

TABELA 1 – Exemplo de avaliação de riscos à sustentabilidade de uma categoria

ASPECTOS DE SUSTENTABILIDADE		RISCOS
	Dimensão Ambiental	
	 Materiais	3
	 Energia	5
	 Água	1
	 Emissões	5
	 Resíduos	4
	Dimensão Social	
	 Saúde e Segurança no Trabalho	1
	 Treinamento e Educação	4
	 Inclusão de Pequenos Negócios	2
	 Diversidade e Oportunidades Iguais	3
	 Desenvolvimento de cadeia de Fornecimento Local	4
	Dimensão Econômica	
	 Imagem e Reputação da Empresa	4
	 Eficiência Operacional	2
	 Procedência e Legalidade dos Produtos	3
	 Corrupção	5
	 Retorno Sobre Investimentos	3

Fonte: CNI, 2020


De modo semelhante, podem-se mapear os riscos dos aspectos da sustentabilidade em relação às cadeias de fornecimento, conforme mostra a tabela a seguir:

TABELA 2 – Cadeia de fornecimento e os aspectos de sustentabilidade

	Matérias primas	Fabricação/ Produção	Uso	Pós-uso/ Descarte
Aspecto de sustentabilidade 1				
Aspecto de sustentabilidade 2				
Aspecto de sustentabilidade 3				

Fonte: CNI, 2020 (Elaborado a partir da ABNT NBR ISO 20400)

Com base nessas avaliações, pode-se então estabelecer estratégias para as categorias.

 <p>Questões Úteis</p>	<p>Quais são as nossas prioridades para as compras sustentáveis (em termos de aspectos de sustentabilidade, categorias e fornecedores)?</p> <p>Quais são os aspectos de sustentabilidade mais críticos para a nossa empresa, os nossos clientes e a nossa sociedade?</p> <p>Quais são as nossas maiores compras (em valor e em quantidade)?</p> <p>Quais são as principais categorias de produtos e serviços que compramos? (Ex: matérias-primas, serviços de manutenção, serviços de logística, materiais e peças para a produção, energia, limpeza, material de escritório etc) Como as nossas compras estão por elas distribuídas (valor, quantidade, riscos)?</p> <p>Quais são os principais riscos à sustentabilidade decorrentes das nossas atividades? Como estão distribuídos os riscos à sustentabilidade no que nós compramos? (Onde estão e quais são?)</p> <p>Qual é a legislação aplicável aos nossos produtos ou serviços e à nossa produção?</p> <p>Quais são as normas técnicas aplicáveis aos nossos produtos ou serviços e à nossa produção? E aos principais produtos e serviços que compramos?</p> <p>Qual é o ciclo de vida do que fornecemos, em termos qualitativos?</p> <p>Qual é o ciclo de vida dos produtos ou serviços críticos que compramos, em termos qualitativos?</p>
---	--

2.3.5 OUTROS INSTRUMENTOS DE GESTÃO


É também importante contar com alguns outros instrumentos de gestão, dentre os quais se destacam:

- monitoramento e melhoria do desempenho;
- relatar e comunicar;
- mecanismo de reclamação.

Quanto ao monitoramento, convém que se incluam indicadores-chave de desempenho da função compras, além dos indicadores relacionados com os aspectos de sustentabilidade

Comunicar e relatar são uma parte estratégica da implementação de compras sustentáveis. É necessário estabelecer e planejar o que comunicar, como, quando e para quê. A comunicação deve também levar em conta os públicos e a relevância das informações. O planejamento ajuda a simplificar e gerenciar de maneira eficaz as necessidades de comunicação, evitando-se sua multiplicação e redundância.

Por fim, é importante existir um canal de comunicação com as partes interessadas, em especial as mais vulneráveis, por meio do qual seja possível chamar a atenção da empresa para seus problemas, reclamações e sugestões, e buscar a devida reparação.

 <p>Questões Úteis</p>	<p>Como nos comunicar com:</p> <ul style="list-style-type: none"> - o nosso pessoal? - os nossos fornecedores? - os nossos parceiros de negócios? - os nossos clientes? - as outras partes interessadas, como concorrentes, comunidade, órgãos governamentais, entidades empresariais, outras organizações?
--	--

2.4 INTEGRAR A SUSTENTABILIDADE NO PROCESSO DE COMPRAS EXISTENTE

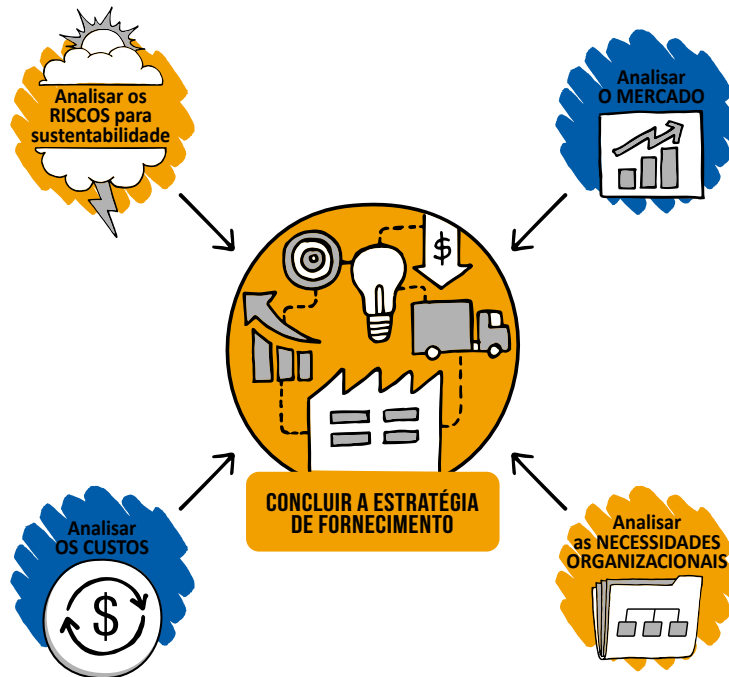
A figura abaixo ilustra um processo típico de compras, indicando como a sustentabilidade pode ser a ele incorporada.

FIGURA 6 – Processo típico de compras



O primeiro passo é estabelecer estratégias de fornecimento. Elas combinam a avaliação de riscos para a sustentabilidade com os custos, as necessidades da empresa e o mercado, conforme ilustra a figura a seguir:

FIGURA 7 – Construção da estratégia de fornecimento



Fonte: CNI, 2020

A estratégia de fornecimento inclui as abordagens relacionadas às demandas recomendadas (por exemplo, eliminação, redução, reuso, reciclagem etc.); como os requisitos de sustentabilidade devem ser incorporados na especificação³, nos contratos e outras referências para a compra; o peso dado à sustentabilidade nos requisitos de avaliação; e os impactos da abordagem de sustentabilidade no plano e no orçamento do projeto. A análise de riscos associados à sustentabilidade identificará as questões que devam ser objetos de requisitos específicos.



Questões Úteis


Para quais categorias vamos estabelecer estratégias de compras sustentáveis (por exemplo: matérias primas críticas, serviços de suporte, matérias de consumo etc.)?

³ A especificação e os demais documentos de contratação são a tradução em termos técnicos do que se quer comprar.

2.4.1 PARANDO PARA PENSAR: DEFININDO A COMPRA

Como qualquer compra gera algum tipo de impacto, em primeiro lugar deve-se “racionalizar a demanda”, o que significa refletir sua real necessidade ou se a demanda da empresa pode ser atendida de outro modo (por exemplo, por meio de aluguel ou terceirização da atividade).

Desse modo, é possível definir mais precisamente O QUE SE QUER OBTER com a compra, ao invés de se pensar apenas no produto (material ou serviço) a ser adquirido.

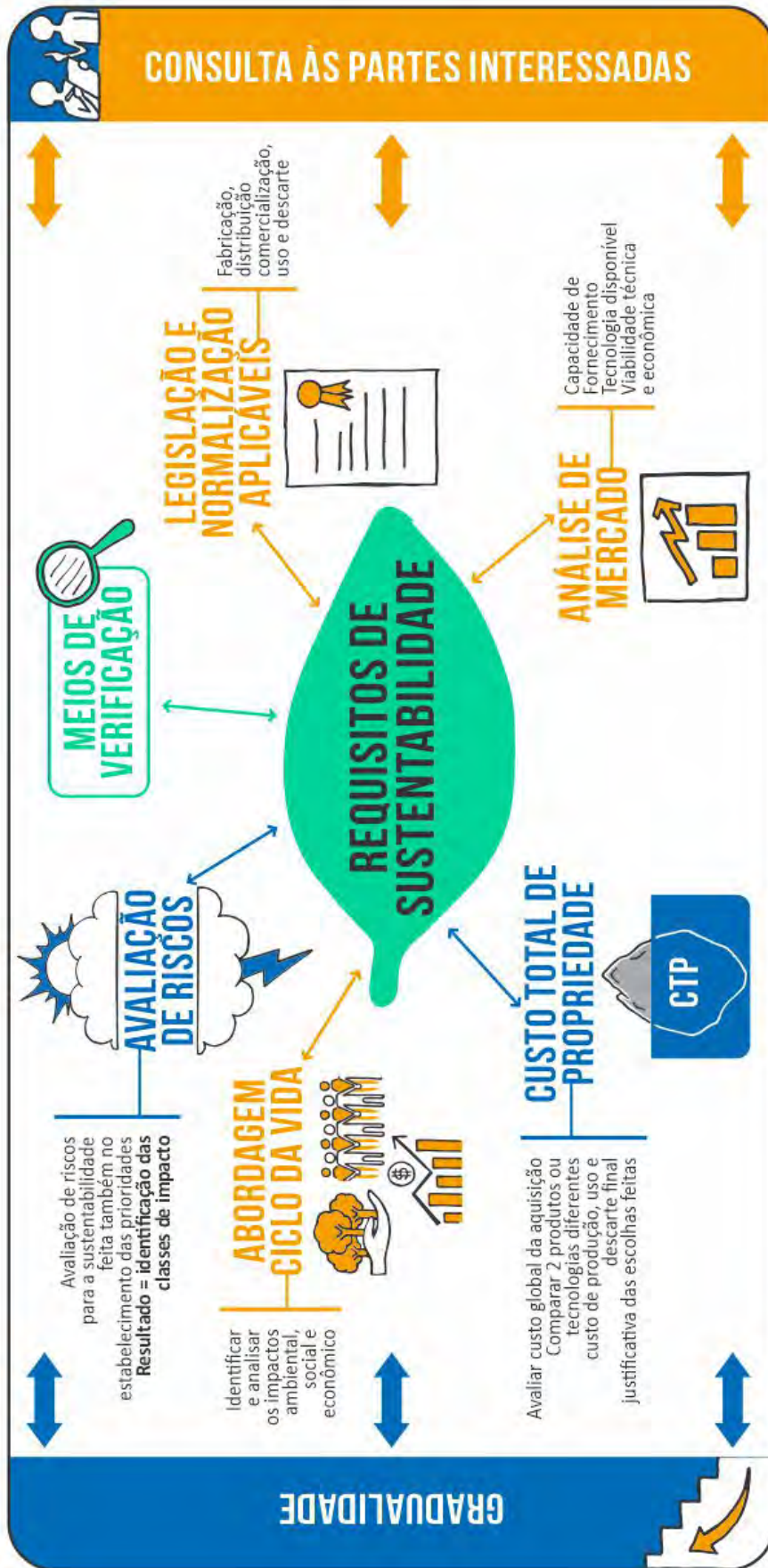
 <p>Questões Úteis</p>	<p>Precisamos mesmo comprar? Há alternativas à compra, como alugar, fazer leasing, compartilhar?</p>
--	--

2.4.2 O QUE PODE E DEVE SER EXIGIDO: ESTABELECENDO OS REQUISITOS DE SUSTENTABILIDADE


Os requisitos mínimos são as condições que se espera que o produto ou serviço atenda, assegurando-se a qualidade pretendida, o desempenho esperado, o preço adequado e o efeito nos impactos positivos e negativos pretendidos.

O estabelecimento dos requisitos mínimos é o resultado de vários estudos, bem como a implementação do que foi estabelecido na estratégia:

FIGURA 8 – Considerações para o estabelecimento dos requisitos de sustentabilidade



Fonte: CNI, 2020

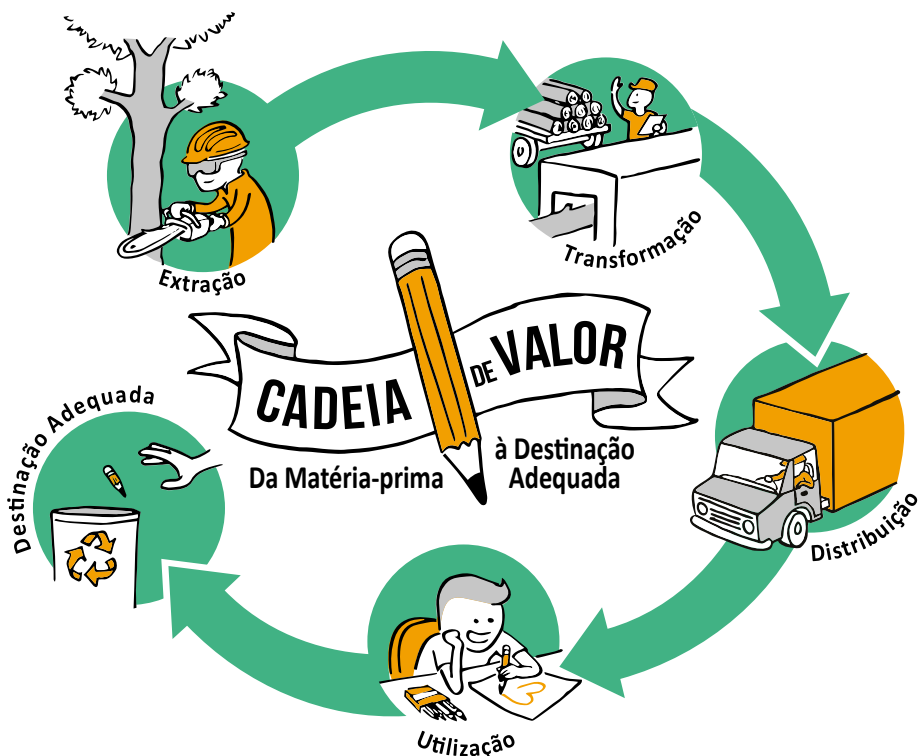
 <p>Questões Úteis</p>	<p>Como especificamos para os nossos fornecedores o que pretendemos comprar? Para quais produtos ou serviços vale a pena preparar especificações de compra mais detalhadas? Quais canais de comunicação são utilizados para informar, aos atuais fornecedores e demais partes interessadas, os procedimentos e as regras relacionadas ao processo atual de compras? Com que frequência eles são informados?</p>
--	---

2.4.3 DO BERÇO AO BERÇO: CONSIDERAÇÃO DO CICLO DE VIDA

A consideração do ciclo de vida visa identificar quais os principais impactos à sustentabilidade durante a vida do produto ou serviço, possibilitando avaliar se uma determinada escolha ou solução é preferível em relação às demais alternativas, por ter menores impactos globais ou por eles poderem ser mitigados mais facilmente.

Assim, a consideração do ciclo de vida compreende toda a vida de um produto ou serviço, indo além das fronteiras da organização. Trata desde a extração e a transformação de matérias-primas, passando pela fabricação, embalagem e distribuição, chegando à utilização e ao fim da vida de materiais e serviços. Todas estas etapas consomem energia, recursos e geram impactos sociais, econômicos e ambientais, e devem, portanto, ser consideradas.

FIGURA 9 – Cadeia de valor



2.4.4 COMO FAZER A DIFERENÇA: AVALIANDO OS RISCOS


Com a avaliação dos riscos à sustentabilidade, é possível identificar onde se pode fazer a diferença, traduzindo a oportunidade de fazer bem (risco positivo) e de evitar o potencial de causar danos (risco negativo).

Essa avaliação permite identificar as classes de impacto que são críticas e para as quais se devem estabelecer requisitos para minimizar os efeitos negativos e potencializar os positivos.

2.4.5 ATRÁS DA ETIQUETA DO PREÇO: ANALISANDO CUSTOS – CUSTO TOTAL DE PROPRIEDADE

O custo de um objeto de compra não se resume à sua etiqueta de preço. O Custo Total de Propriedade (CTP)⁴ avalia não somente o investimento inicial (o preço de aquisição), mas também todos os custos relacionados a comprar, iniciar, operar, manter e se desfazer de um material ou serviço dentro de um definido espaço de tempo. A análise também pode considerar o custo financeiro de uma compra ao longo do período de posse.

Portanto, o CTP é uma ferramenta de apoio à decisão, que permite verificar se comprar barato não custa caro. Ele avalia somente o período que um produto está sob a responsabilidade direta da organização (da porta de entrada até a porta de saída), e tem um foco econômico, o que o torna dependente de haver dados suficientes disponíveis para a análise. Quando esses dados não estão disponíveis, deve-se avaliar a pertinência de se gerar dados por meio do processo de compra.

 <p>Questões Úteis</p>	<p>Quanto custa para nós determinado produto ou serviço, levando em conta não só o preço, mas a instalação, a manutenção, o uso (consumo de energia, pessoal operando, materiais etc.) e depois o seu descarte e disposição final?</p> <p>De que informações necessitamos para calcular o Custo Total de Propriedade?</p> <p>Que informações pedir aos fornecedores para estimar o Custo Total de Propriedade?</p>
--	--

2.4.6 DENTRO DO POSSÍVEL: PESQUISA DE LEGISLAÇÃO E DA NORMALIZAÇÃO TÉCNICA APLICÁVEIS


Todo produto ou serviço que se pretende comprar deve considerar a legislação aplicável a ele, tanto no nível federal, quanto nos níveis estadual ou municipal. Trata-se de legislação específica para a eventual fabricação, distribuição, comercialização, uso e descarte do produto ou do serviço (com os produtos associados, neste caso).

4 Também chamado de Custo total de Posse.

Pode haver legislação ambiental, de saúde e segurança no trabalho, de qualidade, de controle de substâncias perigosas, dentre outras. Em se tratando de relações internacionais, as diferenças entre a legislação de um país e de outro podem ter implicações no uso do produto ou do serviço e, conseqüentemente, nos requisitos para a aquisição de cada um.

De modo similar, a avaliação da normalização técnica se atém às Normas Técnicas, como as Normas Brasileiras (as ABNT NBR), aplicáveis de maneira a facilitar o desenvolvimento da especificação e um entendimento comum entre a empresa e os seus fornecedores, além de facilitar a compra, aumentar a quantidade de potenciais fornecedores e facilitar o uso. As normas técnicas podem dar a solução técnica para a definição dos requisitos.

De interesse especial também são os rótulos ambientais (tais como os “selos verdes”)⁵, cujos requisitos podem ser boas fontes de informação, e podem ser transpostos para a especificação. Deve-se olhar o mercado e procurar entender se os rótulos e certificações oferecidas atendem às necessidades da empresa.


 <p>Questões Úteis</p>	<p>Qual a legislação aplicável ao produto ou serviço que pretendo comprar? Quais as normas técnicas? Existem iniciativas de sustentabilidade para esse produto ou serviço no mercado (selos, prêmios, certificações)? As informações sobre essas iniciativas ajudam a definir melhor os requisitos? Há um número significativo de fornecedores que aderiram a essas iniciativas no mercado?</p>
--	---

2.4.7 O MERCADO ESTÁ PREPARADO? ANALISANDO A CAPACIDADE DE FORNECIMENTO

Uma condição básica para o sucesso da compra sustentável é haver fornecedores com a capacidade de oferecer produtos ou serviços com as características pretendidas. Assim, à medida que a especificação vai sendo desenvolvida, com a incorporação dos requisitos mínimos estabelecidos, deve-se olhar o mercado para se conhecer melhor as possibilidades de fornecimento disponíveis em termos de prazos e condições exequíveis.

O conhecimento do mercado é essencial para a elaboração de requisitos que sejam aplicáveis imediatamente ou em um período de tempo definido, ao qual o fornecedor precisa se adequar. Portanto, deve-se manter a rotina de consulta constante ao mercado para assegurar a disponibilidade de condições de atendimento às demandas, assim como para identificar inovações e novas soluções às demandas da organização.

⁵ Os rótulos ecológicos usam como referência documentos designados de “critérios”, em contraposição às normas técnicas, que estabelecem requisitos mínimos.


 <p>Questões Úteis</p>	<p>Como está o mercado fornecedor desse produto ou serviço em termos de qualidade, preço e sustentabilidade?</p> <p>Existem fornecedores que atendem aos requisitos de sustentabilidade que estamos considerando adotar?</p> <p>Os requisitos de sustentabilidade que pretendemos adotar são viáveis economicamente e em termos de oferta no mercado?</p>
--	---

2.4.8 DE QUEM VOU COMPRAR? SELECIONANDO FORNECEDORES

O processo de compras envolve tanto o produto (ou o serviço), quanto o fornecedor. Então, no processo de compras sustentáveis haverá requisitos que serão estabelecidos para os objetos de compra e outros que serão aplicáveis aos fornecedores. Esses últimos devem ser cadastrados e pré-qualificados, de modo que se possa avaliar previamente a capacidade de atendimento aos requisitos.

Uma vez atribuído e formalizado o contrato, realiza-se o fornecimento, e o desempenho do fornecedor no contrato é avaliado pelo gestor, que deve monitorar a entrega do objeto contratado e a atuação da empresa fornecedora.

Em se tratando de categorias críticas do ponto de vista da sustentabilidade, o pequeno negócio deve estabelecer um mecanismo que envolva uma etapa de pré-qualificação de seus fornecedores. Ela pode ser baseada em questionários de pré-avaliação, dos quais a empresa obtém informações para avaliar a capacidade de fornecimento, baseada em requisitos claros, objetivos e transparentes. É importante dar feedback aos fornecedores sobre a sua pré-qualificação.

 <p>Questões Úteis</p>	<p>Como selecionamos os nossos fornecedores?</p> <p>Como acompanhamos o desempenho dos nossos fornecedores?</p> <p>Como nos relacionamos com eles?</p> <p>Que informações que possamos utilizar e manejar precisamos solicitar aos nossos fornecedores em relação aos aspectos de sustentabilidade?</p> <p>Quais são os meus fornecedores críticos em termos de sustentabilidade? Por quê?</p> <p>Como vamos avaliar e acompanhar o desempenho dos fornecedores críticos?</p> <p>Em quais categorias (de produtos ou serviços) vamos pré-avaliar (homologar) os fornecedores e acompanhar o seu desempenho? Como vamos fazê-lo?</p>
--	---

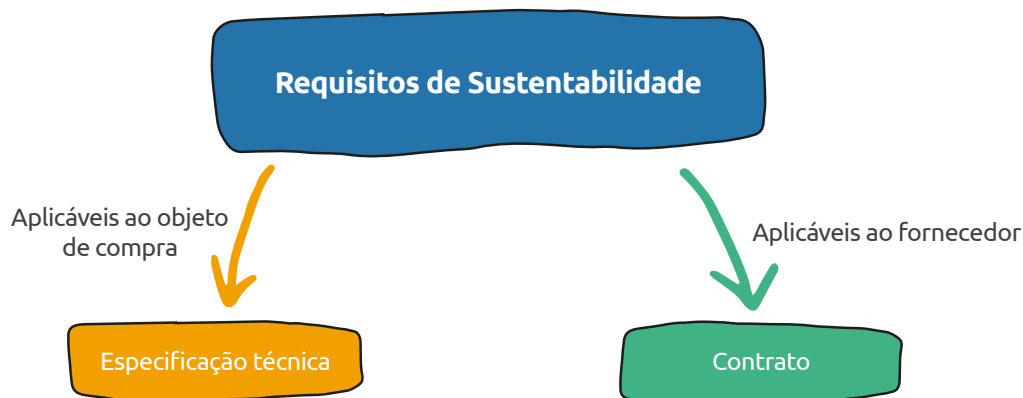
2.4.9 FECHANDO A COMPRA: ELABORAÇÃO DOS DOCUMENTOS DE CONTRATAÇÃO

A partir das informações adquiridas nas etapas de avaliação realizadas, é possível gerar os instrumentos necessários para a realizar a compra pretendida. São eles:


- **Especificação Técnica:** traz os requisitos específicos para o objeto de compra, com suas características essenciais.

- **Contrato:** abrange os requisitos aplicáveis ao fornecedor, gerando condições de contratação, de execução dos serviços ou de fornecimento dos produtos.

FIGURA 10 – Aplicação dos requisitos de sustentabilidade




Fonte: ABNT NBR ISO 20400

 <p>Questões Úteis</p>	<p>Como solicito ao mercado um produto ou serviço? Como formalizamos as nossas compras? Quais documentos vamos estabelecer para formalizar a compra? Como nos comunicamos com os fornecedores a respeito das condições e fechamento da compra?</p>
--	---

2.4.10 GESTÃO DE CONTRATO: A IMPORTÂNCIA DE ACOMPANHAR O USO E O RELACIONAMENTO COM O FORNECEDOR

Após a realização da compra, faz-se o acompanhamento do desempenho do produto adquirido ou do serviço fornecido, a fim de se avaliar o atendimento às necessidades da empresa, de modo a assegurar que as condições estabelecidas sejam respeitadas. Isso implica em capacitar os gestores de contrato em relação às condições estabelecidas na ocasião da compra e os objetivos da estratégia de fornecimento.

 <p>Questões Úteis</p>	<p>Questões úteis</p> <p>O fornecimento está atendendo ao combinado? A pessoa responsável por acompanhar o fornecimento tem toda a informação, a autoridade e a responsabilidade necessárias? Temos indicadores de desempenho para o fornecimento (fornecedor e o próprio produto ou serviço)? Os dados do desempenho são registrados para histórico e gestão? O fornecedor é informado do seu desempenho? O usuário é consultado ou participa da avaliação do desempenho?</p>
--	--


2.4.11 MONITORANDO E MELHORANDO CONTINUAMENTE O PROCESSO DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS

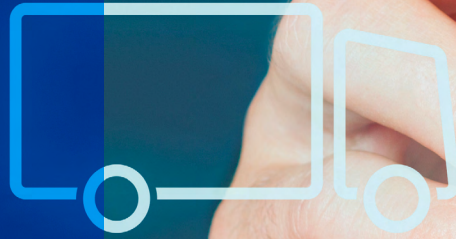
O Monitoramento é a fase que verifica se o que se pediu está sendo cumprido e se resulta nos efeitos desejados. Ele implica em documentar a implementação e a operação da iniciativa de compras sustentáveis, gerando registros que possibilitem uma análise crítica que viabilize a melhoria contínua. Auxilia, também, a que empresa possa compartilhar a experiência obtida não só entre o seu pessoal, mas também com sua cadeia de fornecimento.

Portanto, é preciso definir meios de medir o processo como um todo, abrangendo:

- **indicadores por contrato**, relacionados às medições de resultados mais específicos, ligados ao objeto de compra;
- **indicadores de esforço**, relacionados às medições das ações de implantação do processo de compras sustentáveis;
- **Indicadores de desempenho**, relacionados às medições do desempenho do objeto de compra junto ao usuário ou solicitante, de modo que se verifique se ele atende às expectativas que motivaram sua compra.

Os indicadores devem ser escolhidos com base nos requisitos estabelecidos e em um sistema de medição simples, evitando o risco de os dados não serem registrados ou que o esforço desse registro tenha um custo inviável. É essencial acompanhar o processo desde o planejamento da aquisição até o uso do produto ou serviço e sua posterior retirada de serviço e eventual descarte, de forma sistematizada e com resultados sendo periodicamente compartilhados e avaliados.

 <p>Questões Úteis</p>	<p>Como monitoramos as compras sustentáveis?</p> <p>Como medimos para verificar o alcance dos seus objetivos?</p> <p>Medimos o esforço (por exemplo: percentual de compras com requisitos de sustentabilidade, valor total de compras com requisitos de sustentabilidade)?</p> <p>Medimos o resultado (por exemplo: litros de água economizados, redução da quantidade de resíduos, redução de emissões de CO₂)?</p>
--	---



3 FORNECENDO PARA CLIENTES QUE PRATICAM COMPRAS SUSTENTÁVEIS

3.1 INTRODUÇÃO

As grandes empresas que praticam compras sustentáveis procuram exercer influência positiva sobre os seus fornecedores ou subcontratados, ou seja, as empresas dentro de sua esfera de influência.

Há hoje o entendimento global de que a empresa é responsável pelo que compra. É por isso que uma das recomendações, de acordo com a norma ABNT NBR ISO 20400, é a de prevenir qualquer prática maléfica ao longo da cadeia de fornecedores. Isso significa que as organizações cobrarão dos seus fornecedores posturas relacionadas à ética, saúde, segurança, condições de emprego, cumprimento da legislação (*compliance*) etc. Assim, as pequenas e médias empresas fornecedoras podem ser obrigadas a tomar medidas para gerir os riscos relacionados com a sustentabilidade – daí a necessidade de se estar preparado e ser um fornecedor responsável.

Para isso, é necessário implementar de forma sistemática algumas práticas sustentáveis em sua empresa. A adoção dessas práticas traz diversos benefícios, conforme ilustrado na figura abaixo:



FIGURA 11 – Benefícios das práticas sustentáveis

Fonte: ABNT NBR ISO 20400

Uma cadeia de fornecimento forte e segura precisa estar atenta aos riscos sociais e ambientais atrelados às suas operações. O elo mais forte das cadeias de valor, geralmente grandes empresas, tem uma responsabilidade adicional em virtude de seu maior poder de influência junto às diversas partes interessadas impactadas pelo negócio. Nesse sentido, iniciativas de desenvolvimento de fornecedores podem ser implementadas para possibilitar que as organizações, em especial as MPE, possam se adaptar e se preparar para atender a essas demandas.

As práticas recomendadas na norma ABNT NBR ISO 20400 e que se espera que as empresas e seus clientes pratiquem incluem: conformidade legal integral, condições justas, procedimentos sólidos, emissão oportuna de ordens, prazos de pagamento justos e prevenção de conflitos.

As organizações que seguem as recomendações da norma devem prestar total atenção a diferentes categorias de fornecedores, incluindo os pequenos negócios. Então, se você sente que não está sendo tratado de forma justa, pense em como pode se envolver com o cliente de forma construtiva e discutir amigavelmente com ele sobre como melhorar o processo de compra sustentável para todos os interessados.

Nos próximos subitens, apresentaremos algumas questões importantes para fornecer para clientes que estão fazendo compras sustentáveis.

3.2 DEFINA AS PRIORIDADES DE SUSTENTABILIDADE DE SUA EMPRESA

Antes de tudo, conheça a sua empresa, o contexto que a rodeia, e o que os seus clientes querem. Para definir suas prioridades de sustentabilidade, pare e pense sobre:

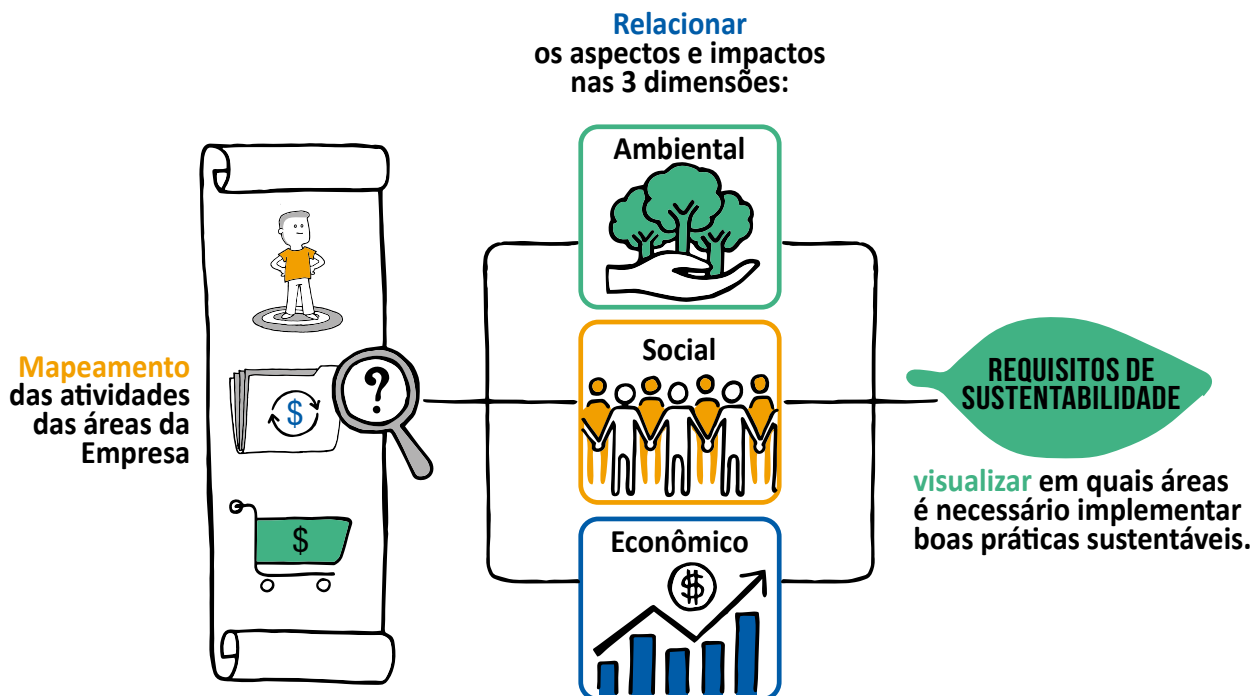
- sua política de sustentabilidade (intenções, objetivos e valores que você procura praticar). Mesmo que não haja um documento formal, ainda assim é preciso definir algum posicionamento, um conjunto de elementos que são importantes para a empresa e aonde ela quer chegar;
- quais são as prioridades de seus principais clientes.

3.2.1 ENTENDA AS PRINCIPAIS QUESTÕES DO SEU NEGÓCIO EM RELAÇÃO À SUSTENTABILIDADE

Comece pelo mapeamento das principais atividades e processos desenvolvidos na empresa. Para isso, você deve ir a cada área identificar as principais atividades executadas e, em seguida, relacionar os aspectos⁶ e impactos⁷ ligados à sustentabilidade, pensando sempre nas três dimensões envolvidas: ambiental, social e econômica. Lembre-se que uma determinada atividade pode ter um ou mais aspectos envolvidos, e que cada aspecto pode gerar um ou mais impactos. Pense que aspecto e impacto formam uma relação de causa e efeito.

⁶ Aspectos são entendidos como elementos das atividades, produtos ou serviços de uma organização que podem causar impactos ambientais, sociais e econômicos positivos ou negativos.

⁷ Impactos são quaisquer modificações, positiva ou negativa, resultantes ou não dos aspectos de sustentabilidade da organização.

FIGURA 12 – Processo para definição de requisitos de sustentabilidade nas organizações

O conhecimento sobre os aspectos e impactos da sustentabilidade, em particular dos impactos significativos, permitirá visualizar em quais atividades, processos e/ou áreas é necessário implementar boas práticas sustentáveis.

Sugere-se também pensar sobre:

- Como você gerencia o risco de um possível impacto?
- Quais são os impactos de sua empresa na sustentabilidade?
- O que você faz para gerenciar os impactos na sustentabilidade identificados?

A partir dessa identificação, você deve avaliar se os impactos são significativos ou não para o desempenho de sua empresa, o que depende primeiramente da legislação: se houver normas que obriguem a minimizar, ou a não gerar o impacto, ele será considerado significativo; se não houver, a classificação deve ser estabelecida pela empresa. Essa importância pode ser considerada em função da frequência e da intensidade do impacto gerado ou da demanda de seus principais e/ou potenciais clientes – nesse caso, devem ser estabelecidos requisitos para se classificar os impactos como significativos.

3.2.2 ENTENDA AS PRIORIDADES DE SUSTENTABILIDADE DE SEUS PRINCIPAIS E POTENCIAIS CLIENTES

Para entender as prioridades de sustentabilidade de seus principais e potenciais clientes e dar suporte a elas, vale a pena estudar a sua perspectiva em relação à sustentabilidade. Isso pode ser feito consultando a informação que geralmente está disponível nos sites de grandes empresas, como Relatórios de Sustentabilidade, Política de Compras Sustentáveis, Código do Fornecedor, etc.

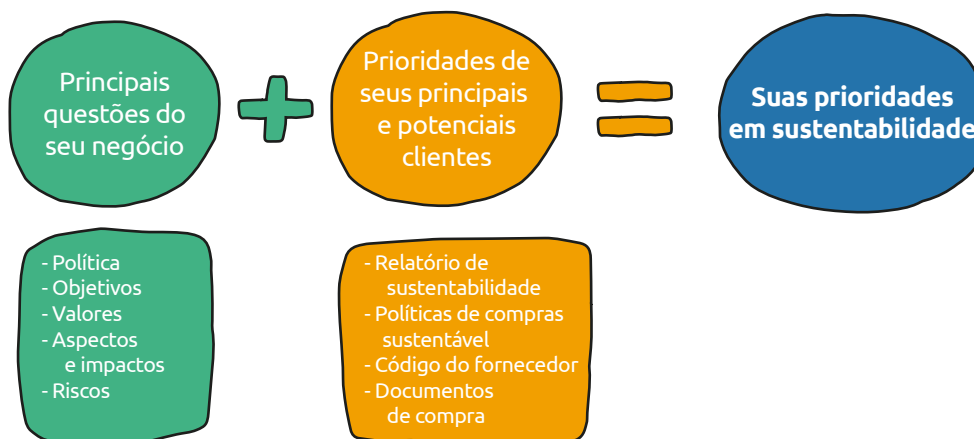
Além disso, convém não se limitar ao seu cliente imediato e incluir os clientes do cliente, caso você esteja no meio de uma cadeia de fornecimento.

As grandes empresas que praticam compras sustentáveis procuram engajar a sua cadeia de fornecimento. Aproxime-se do seu cliente. É do interesse de ambos se conhecerem melhor.

3.2.3 DEFINA AS PRIORIDADES

Para definir as suas prioridades da sustentabilidade, é preciso alinhar os pontos identificados na análise de sua empresa (item 3.2.1.) com as exigências de compras sustentáveis de seus clientes (item 3.2.2). Veja o exemplo da figura abaixo:

FIGURA 13 – Metodologia para definição de prioridades de sustentabilidade



Fonte: ABNT NBR ISO 20400










Convém cruzar as expectativas e requisitos dos clientes com o seu contexto atual (aspectos e impactos, processo de produção, fornecedores) para identificar onde é preciso agir para fornecer (ou continuar fornecendo) para os seus clientes.

É preciso planejamento para lidar com as prioridades, e para elas devem ser definidos objetivos e metas.

3.3 IMPLIMENTE INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE

Para uma gestão eficaz, com inclusão de objetivos de sustentabilidade em virtude das demandas dos clientes, é importante medir o desempenho da gestão da sustentabilidade. Para isso, é preciso escolher e implementar indicadores.

Alguns exemplos de indicadores para cada uma das dimensões são:

Dimensão Ambiental	
	 <p>Aspecto: água – Indicador: consumo de água, por produto</p>
	 <p>Aspecto: energia – Indicador: consumo de energia, por mês</p>
Dimensão Social	
	 <p>Aspecto: treinamento e educação – Indicador: número de treinamentos realizados por ano</p>
	 <p>Aspecto: Inclusão de micro e pequenas empresas – Percentual de fornecedores de Pequenas Empresas</p>
Dimensão Econômica	
	 <p>Aspecto: imagem e reputação da empresa – Indicador: percentual de satisfação do cliente</p>
	 <p>Aspecto: retorno sobre investimentos – Indicador: rentabilidade líquida e operacional de vendas</p>

Usar indicadores relacionados diretamente com os impactos identificados e classificados como significativos aumentará a qualidade das decisões gerenciais a serem tomadas. É conveniente também que o seu sistema de indicadores leve em consideração os mais usados no seu setor e o ajudem a reportar para os seus clientes informações que eles venham a solicitar, sem necessidade de retrabalho.

3.4 MELHORE O DESEMPENHO DA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

Agora, junte as informações obtidas nas etapas anteriores. Com base nos resultados obtidos e conhecendo os aspectos e impactos da sustentabilidade relacionados ao seu negócio, planeje e implemente boas práticas sustentáveis e faça as melhorias na gestão da sustentabilidade de sua empresa.

Há muitas razões para se avaliar e monitorar a sua sustentabilidade, como por exemplo:

- estabelecer uma linha de base para você conhecer sua posição inicial;
- permitir o monitoramento e ações corretivas;
- poder comunicar o desempenho de sustentabilidade às partes interessadas (internas e externas), incluindo clientes e potenciais clientes;
- benchmarking da concorrência. Muitas vezes ele é possível dentro de uma associação comercial ou setorial, especialmente quando existem iniciativas específicas da indústria.

3.5 DEMONSTRE O DESEMPENHO EM SUSTENTABILIDADE

Você pode ser solicitado por um fornecedor a relatar seu progresso de sustentabilidade, e uma das formas de ser fazer isso é por meio de relatórios. Boas referências para a sua produção podem ser encontradas no guia de Iniciativa Global de Relatório⁸ para relatórios de empresas de pequeno porte⁹.

Outra forma é a obtenção de certificações. Na relação cliente-fornecedor, a certificação que importa é aquela que é relevante ou aceita pelo cliente. Uma certificação não é um fim em si mesmo, mas uma maneira de comunicar algo que interessa a ele.

Há ainda a opção de implementar um sistema de gestão orientado para a sustentabilidade que funcione para você. Se suas prioridades de sustentabilidade são mais ambientais, pode ser suficiente implementar um sistema de gestão ambiental.

Por fim, para qualquer opção que você escolher, assegure-se que ela abrange o que é necessário para a sua empresa e que melhore o desempenho de sua sustentabilidade.

8 Original em inglês: GRI – *Global Report Initiative*.

9 GLOBAL REPORT INITIATIVE. **Ready to report?** Introducing sustainability reporting for SMEs. 2014. Disponível em: <http://valor.amia.org.ar/wp-content/uploads/2014/05/Ready-to-Report-SME-booklet-online.pdf>. Acesso: 04 set. 2020.



GLOSSÁRIO

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

CTP – Custo Total de Propriedade (também chamado de Custo Total de Posse)

ISO – *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização)



ANEXO A – PRINCÍPIOS DAS COMPRAS SUSTENTÁVEIS

A norma ABNT NBR ISO 20400 contém os princípios das Compras Sustentáveis:

- **Accountability** – ser responsável pelos seus próprios impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente, independentemente de seu porte empresarial.
- **Transparência** – ser transparente em todas as etapas das operações e decisões, especialmente encorajar seus fornecedores a terem as mesmas atitudes. Inclui ser transparente nas suas decisões e atividades de compras e encorajar os seus fornecedores a serem transparentes. Transparência é a base para o diálogo e colaboração com as partes interessadas.
- **Comportamento ético:** ter uma atuação ética ao longo de todas as suas operações e promover o comportamento ético ao longo das cadeias de fornecimento.
- **Oportunidades justas e plenas:** praticar as compras com oportunidades plenas e justas de competição a todas as organizações fornecedoras; evitar direcionamento e preconceito em toda a tomada de decisão em compras. Atuar para que todos os fornecedores, incluindo fornecedores locais e pequenas e médias organizações tenham uma oportunidade plena e justa para competir.
- **Respeito aos interesses de todas as partes interessadas:** respeitar, considerar e responder aos interesses das partes impactadas pelos processos de compras.
- **Respeito pelo estado de direito e pelas normas internacionais de comportamento:** respeitar e cumprir as legislações e as normas em toda a sua cadeia de suprimentos e processo de compras; esforçar-se para estar ciente de quaisquer violações ao longo das suas cadeias de fornecimento; encorajar ativamente os seus fornecedores a obedecerem a estas regras e avaliar e lidar com o seu cumprimento conforme a situação o exigir.
- **Respeito pelos direitos humanos:** praticar e promover os direitos humanos internacionalmente reconhecidos.
- **Soluções inovadoras:** buscar inovações que promovam maior atuação focada em sustentabilidade em busca dos melhores resultados operacionais e desempenho social e ambiental para a empresa e cadeia de fornecimento; buscar soluções para abordar os seus objetivos de sustentabilidade e encorajar práticas de compras inovadoras para promover resultados mais sustentáveis ao longo da cadeia de fornecimento inteira.

- **Foco nas necessidades:** planejamento constante para se comprar apenas o que for necessário, sem gerar desperdícios e busque alternativas mais sustentáveis.
- **Integração:** atuar para que a sustentabilidade seja integrada em todas as práticas de compra para maximizar resultados sustentáveis.
- **Análise de todos os custos:** considerar os custos incorridos ao longo do ciclo de vida, a relação qualidade/preço alcançada e os custos e benefícios para a sociedade, o meio ambiente e a economia resultantes das suas atividades de compras.
- **Melhoria contínua:** trabalhar para melhorar continuamente as suas práticas de sustentabilidade e resultados, e encorajando as organizações em sua cadeia de suprimento a fazer o mesmo.

Agradecimento especial as instituições que ajudaram na elaboração desta cartilha:

ABCP - Associação Brasileira de Cimento Portland;

ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos;

ABINEE - Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica;

ABIPLA - Associação Brasileira das Indústrias de Limpeza e Afins;

ABIPLAST - Associação Brasileira da Indústria do Plástico;

ABIQUIM - Associação Brasileira da Indústria Química;

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção;

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores;

CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção;

FIEB – Federação das Indústrias do Estado da Bahia;

FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais;

FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná;

FIERGS - Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul;

FIESP – Federação da Indústria do Estado de São Paulo

FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro;

IBÁ – Indústria Brasileira de Árvores

CNI

Robson Braga de Andrade
Presidente

DIRETORIA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS – DRI

Mônica Messenberg Guimarães
Diretora de Relações Institucionais

Gerência Executiva de Meio Ambiente

Davi Bomtempo
Gerente-Executivo de Meio Ambiente

Sérgio de Freitas Monforte
Coordenação Técnica

Érica dos Santos Villarinho
Mario Augusto de Campos Cardoso
Priscila Maria Wanderley Pereira
Wanderley Coelho Baptista
Equipe Técnica

DIRETORIA DE COMUNICAÇÃO – DIRCOM

Ana Maria Curado Matta
Diretora de Comunicação

Gerência de Publicidade e Propaganda

Armando Uema
Gerente de Publicidade e Propaganda

Katia Rocha
Coordenadora de Gestão Editorial

Walner de Oliveira
Produção Editorial

DIRETORIA DE SERVIÇOS CORPORATIVOS – DSC

Fernando Augusto Trivellato
Diretor de Serviços Corporativos

Superintendência de Administração – SUPAD

Maurício Vasconcelos de Carvalho
Superintendente Administrativo

Alberto Nemoto Yamaguti
Normalização

José Augusto Pinto de Abreu – Sextante Consultoria
Consultor

Kairós Treinamento e Comunicação
Revisão Gramatical e Ilustrações

Editorar Multimídia
Projeto Gráfico e Diagramação

 .cni.com.br

 /cniBrasil

 @CNI_br

 @cniBr

 /cniweb

 /company/cni-brasil

