



Procurement sustentável:

Guia para conquistar uma área de compras engajada com as questões de ESG

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| Introdução | 03 |
| O que é ESG e como o supply chain ajuda a conquistá-lo | 04 |
| A sustentabilidade como cultura organizacional | 09 |
| Sustentabilidade e procurement: uma visão além das questões ambientais | 12 |
| Os maiores desafios da área de compras na corrida pelo ESG | 13 |
| ESG como grande fator de inovação e competitividade | 16 |
| Sustentabilidade na gestão de fornecedores | 18 |
| Como ter mais assertividade na escolha dos fornecedores | 23 |
| Gestão de riscos na cadeia de fornecimento | 28 |
| Governança corporativa nas decisões de compras | 31 |

INTRODUÇÃO

As ações tomadas hoje determinarão o futuro do nosso planeta. Pessoas, empresas e governos precisam se mobilizar rapidamente e adequar suas escolhas e atividades às boas práticas para tornar o desenvolvimento sustentável uma realidade.

Para se ter ideia da situação urgente, no mundo, cerca de 30 bilhões de toneladas de lixo são geradas anualmente. A temperatura média global subiu 5°C em 10 mil anos. O Banco Mundial estima que o 150 milhões de pessoas vivem em situação de extrema pobreza no mundo, chegando a quase 10% da

população global.

Em 50 anos, mais de 11 mil desastres naturais foram atribuídos a eventos climáticos, causando uma perda de 3,47 trilhões de dólares para os países, segundo a ONU. São números alarmantes como esses que evidenciam a urgência em prol da atual e futuras gerações.

Neste material exclusivo do Mercado Eletrônico, entenda como a sua área de compras pode ajudar a conquistar uma sociedade mais próspera, sustentável e humana.

Boa leitura!



1

O QUE É ESG E COMO O SUPPLY CHAIN AJUDA A CONQUISTÁ-LO

ESG é a sigla para environmental, social and governance (ambiental, social e governança, na tradução). O termo é usado para medir o engajamento das empresas em relação às iniciativas que diminuem os impactos negativos no meio ambiente e promovam uma sociedade mais justa. É também um indicador de investimento sustentável que, somente em 2020, movimentou mais de R\$ 2,5 bilhões. O movimento surgiu em 2004, numa publicação do Pacto

Global com o Banco Mundial, chamada de “Who Cares Wins” (quem se importa, vence – em português). A iniciativa, provocada pelo então secretário-geral da ONU, tinha como objetivo engajar 50 CEOs de grandes empresas nos Dez Princípios do Pacto Global relacionados a direitos humanos, direitos do trabalho, proteção do meio ambiente e combate à corrupção, e na agenda dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).



Entenda o significado de cada uma das letras da sigla

E

(environmental - meio ambiente)

Questões relacionadas à preservação do meio ambiente e seus recursos naturais. Temas como aquecimento global, emissão de carbono, poluição, desmatamento, escassez da água, descarte de resíduos, entre outros.)

S

(social)

Aqui, as preocupações são relacionadas à sociedade como um todo, desde questões básicas, como satisfação do cliente, até assuntos de importância geral como diversidade, privacidade e segurança de dados, direitos humanos e leis trabalhistas.

G

(governance – governança)

Por último, mas não menos importante, entram os temas relacionados à conduta da organização. Estrutura do comitê de auditoria, composição do conselho, relação com governos e políticos são alguns exemplos que englobam a governança.

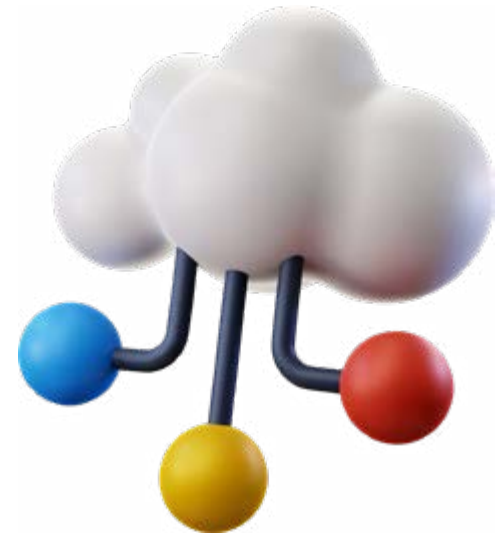
O papel do supply chain no desenvolvimento do ESG

Selecionamos as principais práticas que o supply chain pode adotar para tornar a empresa responsável ambiental e socialmente, além de mais valiosa no mercado:

Adoção da tecnologia em nuvem

Ao adotar uma solução em nuvem, como as oferecidas pelo Mercado Eletrônico, as equipes de compras conseguem fazer a gestão dos processos a qualquer hora, lugar e dispositivo. Isso ajuda no controle das operações, promovendo relações comerciais mais transparentes, justas e com compliance. Já no quesito sustentabilidade, a adoção de soluções em cloud

dispensa infraestruturas de TI que geram calor e necessitam de refrigeração, o que ajuda a diminuir o consumo de energia elétrica. Além disso, contribui para reduzir o lixo eletrônico. Apesar da possibilidade de reciclagem, anualmente, são descartados cerca de 53 milhões de toneladas de equipamentos.



Transporte e logística eficientes e sustentáveis

O setor de transporte é o que mais polui, seguido pela indústria. Mas existem caminhos para reduzir os impactos negativos causados pelas atividades logísticas e pelo transporte de cargas.

Por essa razão, atente-se às escolhas de seus fornecedores, como veículos movidos à

energia limpa, otimização de rotas e redução do tempo das viagens.

Uma gestão da cadeia de suprimentos com olhar atento à sustentabilidade se preocupa ainda com detalhes, como a manutenção preventiva dos veículos e o descarte correto de óleos lubrificantes.



Gestão de contratos

O setor de transporte é o que Gerenciar contratos significa analisar e controlar todos os acordos de negócios com fornecedores e terceiros, o que é essencial para reduzir os riscos e perdas financeiras nas empresas.

Com uma gestão de contratos eficiente, suas negociações passam a ser mais seguras, com visibilidade e controle, atendendo aos requisitos de compliance e auditoria de todos os processos.

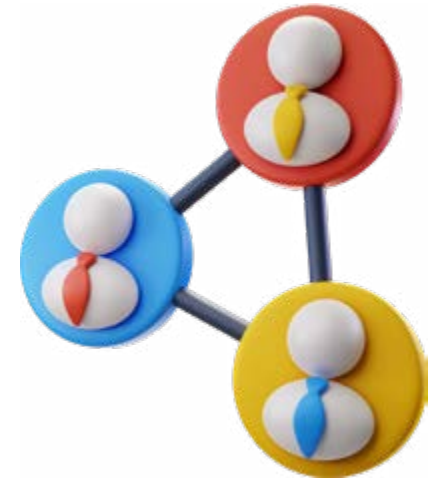


Gestão de fornecedores

Escolher bons parceiros de negócios, ou seja, fornecedores com processos sócio e ambientalmente responsáveis em toda a cadeia produtiva, é fundamental para a construção de um supply chain mais sustentável.

Para promover a adequação dos fornecedores aos objetivos e diretrizes da organização e minimizar os riscos da sua ca-

deia de suprimentos, considere as etapas essenciais de verificação, como homologação, avaliação de performance, inspeção e gestão de terceiros. Uma gestão de fornecedores colaborativa e transparente, além de promover um mundo mais verde, estreita o relacionamento e colabora com todas as partes envolvidas no processo.



2

A SUSTENTABILIDADE COMO CULTURA ORGANIZACIONAL

No dicionário, a palavra “jornada” tem o significado de “andada”, “caminhada”. A verdade é que a corrida pela sustentabilidade nunca termina. É um meio, não um fim.

No mundo corporativo, a área de compras é uma das principais protagonistas nesse percurso. E uma compra sustentável vai muito além dos insumos escolhidos para a sua produção.

É fundamental – e muito desafiador – garantir que toda cadeia produtiva não viole os

direitos humanos. É essencial também que não haja suborno ou corrupção nas negociações.

Essas e todas as demais questões que envolvem sustentabilidade e compliance precisam ser prioritárias na agenda do CPOs – que têm como missão ampliar as discussões nas empresas.

Apesar disso, a área de compras não pode e nem deve caminhar sozinha na jornada sustentável. A companhia inteira deve agir de forma res-

ponsável e se comprometer com os aspectos de ESG.

Para que a sustentabilidade se torne uma realidade, ou seja, se torne uma cultura, é preciso que que economia circular, ESG e gestão de fornecedores cumpram mais que aspectos legais.

Economia circular vai muito além do descarte

É quase impossível falar em ações sustentáveis sem repensar, reduzir, recuperar e reciclar materiais e energia. São esses os 4R's da sustentabilidade ligados à economia circular.

Em compras, é necessário ressignificar o modelo de produção e de descarte de produtos. O ponto principal é a mudança de mindset da responsabilidade das organizações nesse quesito. Quando se fala em mudança de produto, por exemplo, na maioria das vezes, a primeira questão que surge nas organizações é o preço – e não o valor agregado. Nesse sentido, a área de com-

pras tem que sair da plateia e ir para o palco. Somente assim, o departamento conseguirá promover mudanças significativas para as organizações e sociedade.

Cada vez mais, aspectos que promovam a economia circular, como avaliação de ciclo de vida do produto e ecodesign, devem fazer parte das estratégias das empresas.

Por isso, mais que incentivar a economia circular, as compras sustentáveis vão ajudar as empresas a se manterem competitivas em um mercado acirrado.



Engajamento de fornecedores começa dentro de casa

Assim como a economia circular e o ESG, a gestão de fornecedores e a área de compras precisam caminhar juntas na jornada rumo à sustentabilidade.

Nas empresas, as políticas de sustentabilidade contêm os requisitos para o fornecimento, mas infelizmente não são suficientes para assegurar as boas práticas por parte dos fornecedores.

E aí que entra a importância de ter práticas de gestão de fornecedores, como a homologação, etapa em que são

verificados os aspectos fiscais, trabalhistas, ambientais, entre outros.

Além de ter processos muito bem desenhados, nessa jornada, é necessário enxergar o fornecedor como parceiro estratégico, ter relacionamento próximo e, claro, ser ouvinte. Para que todos esses requisitos obtenham êxito e consigam engajar os fornecedores, é fundamental que a sustentabilidade, de fato, aconteça de dentro para fora – e não ao contrário.



3

SUSTENTABILIDADE E PROCUREMENT: UMA VISÃO ALÉM DAS QUESTÕES AMBIENTAIS

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 à nova cultura, outras ainda mantêm o preço, o nível de serviço e a qualidade como os únicos parâmetros para a

escolha de fornecedores. Nesse momento, o ideal é privilegiar uma abordagem balanceada. Mais do que apenas a questão econômica, é necessário pensar de forma abrangente sobre os impactos sociais e ambientais induzidos pela compra.

As agendas de sustentabilidade devem estar ligadas ao risco, à eficiência e à criação de valor e inovação. Gerenciar o risco de fornecimento e suas práticas é uma forma de traçar um caminho mais sustentável.

4

OS MAIORES DESAFIOS DA ÁREA DE COMPRAS NA CORRIDA PELO ESG

Ser sustentável não implica em seguir à risca uma cartilha “verde”. Trata-se de promover uma mudança em toda a cadeia de valor.

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.





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.

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.





Envolvimento da alta liderança

O nível de comprometimento da alta liderança também é fator decisivo para a implementação de compras responsáveis. São os líderes que precisam fazer a diferença na hora de tomar decisões e considerar os critérios ESG fundamentais na sua estratégia. A partir desse envolvimento e comprometimento, a cultura voltada à sustentabilidade e ao compliance vai naturalmente fazer com que os compradores se comprometam com esta pauta.

Auditorias para práticas de compras responsáveis

Inspeções e auditorias exigem tempo e recursos financeiros. No entanto, são importantes para identificar possíveis riscos relacionados à cadeia de fornecimento e seus impactos negativos. Além disso, ao encontrar falhas e pontos de melhoria, a auditoria contribui significativamente a geração de valor do departamento nos negócios da organização.



5

ESG COMO GRANDE FATOR DE INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

A sustentabilidade ajuda a promover as inovações organizacionais e tecnológicas que geram retornos lucrativos e financeiros. Atualmente, não há escolha: ou a empresa é competitiva e inovadora ou, mais cedo ou mais tarde, vai ficar para trás. Por isso, não é mais a agenda sustentável não é para o futuro, é para o agora. Nesse sentido, a busca pelo ESG está transformando o cenário competitivo e obrigando as empresas a mudar a forma

como criam seus produtos, tecnologias, processos e modelos de negócios, levando-as a colocar as pessoas no centro de todas as decisões.

Por exemplo, ser favorável ao meio ambiente pode até não reduzir custos, mas, com certeza, melhora a imagem da marca e gera valor para a organização. Outro lado positivo é que a preocupação com o meio ambiente costuma gerar receitas adicionais aos produtos, além de permitir que as

empresas criem negócios inovadores.

Como esses são alguns dos principais objetivos da inovação corporativa, empresas inteligentes estão passando a tratar a sustentabilidade e os critérios ESG em todos os seus processos relacionados a compras, principalmente, na seleção e contratação de fornecedores.

No procurement, o princípio de governança do relacionamento com os fornecedores

precisa ter uma visão de médio e longo prazo do impacto que o parceiro 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.

6

SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DE FORNECEDORES

Durante o processo de seleção de fornecedores, é possível qualificá-los por meio de análise que pode incluir diferentes critérios, por exemplo, sobre a estrutura de inovação, gestão de resíduos, investimento na educação de colaboradores, entre outros fatores que são relevantes para seus objetivos de sustentabilidade.

Do ponto de vista estratégico e de negócios, o profissional de compras precisa adotar um processo de decisão que envolve diversas informações de fornecedores e tomadas de decisão que sejam coerentes

com a cultura da empresa. Assim, é possível dar início a um ciclo de influência para que toda a cadeia trabalhe de forma sustentável.

Porém, o nível de informação dos fornecedores que precisa ser gerenciado é complexo e envolve inúmeros riscos. Mas hoje, há recursos disponíveis que permitem 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.

São etapas importantes para diminuir os riscos relacionados a fornecedores:

- A verificação da existência legal e dados básicos da empresa;
- A avaliação de aspectos societários, fiscais, trabalhistas, financeiros, técnicos e normativos;
- O acompanhamento do desempenho da empresa durante todo o período de fornecimento;
- Auditorias e inspeções para garantir o cumprimento do padrão de qualidade e confiabilidade;
- O gerenciamento e controle de informações de companhias e colaboradores terceirizados.

Solução de SRM (Supplier Relationship Management)

A solução de SRM (Supplier Relationship Management) do Mercado Eletrônico permite centralizar e gerenciar todas as informações dos parceiros de negócios. Com o uso da ferramenta, as empresas conquistam maior integração na cadeia, compliance, rapidez nos processos relacionados à cotação e negociação, além da importante redução de custos. O Mercado Eletrônico desenvolveu a ferramenta nos modelos de Software as a Service (SaaS) e Platform as a Service (PaaS), de rápida implementa-

ção, baixo investimento e com dashboard personalizado para acompanhar todos os indicadores que envolvem os fornecedores e terceiros.

A solução favorece, ainda, questões de governança, já que viabiliza a gestão de riscos relacionados aos fornecedores e a implementação de rotinas de auditoria de todas as relações de negócios com os parceiros.

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. Além da flexibilidade em um ambiente seguro com interface intuitiva, as empresas também se beneficiam com os serviços de suporte ao usuário e os opcionais de verificação documental e diligenciamento.



A seguir, conheça as principais práticas da solução de SRM do Mercado Eletrônico:

1. Registro

A etapa de registro de fornecedores é uma das mais importantes, pois é nesse momento que as empresas podem verificar se o futuro parceiro cumpre os requisitos mínimos legais. Quando o registro é feito manualmente, os compradores perdem muito tempo a confirmar informações junto dos órgãos públicos competentes e preenchendo folhas de Excel, que facilmente podem ficar desatualizadas.

2. Homologação

A homologação dos fornecedores é fundamental para manter sob controle os possíveis riscos que possam comprometer a qualidade do produto ou serviço prestado e a reputação da sua empresa. Na homologação, são verificados aspectos fiscais, laborais, financeiros, técnicos e operacionais, ambientais e de responsabilidade social, além do cumprimento de normas internas dos compradores.



3. Avaliação

Para diminuir riscos relacionados com fornecedores, a sua performance pode ser avaliada periodicamente, ao longo do período de fornecimento. Na maioria dos casos, a etapa de avaliação de fornecedores é feita através de um questionário, com perguntas que devem ser respondidas pelos requisitantes, gestores de serviços e pelos próprios fornecedores.

4. Gestão de terceiros

A gestão de terceiros é um assunto cada vez mais em evidência nas empresas. Para reduzir os riscos da corresponsabilidade laboral, é imprescindível ter acesso às informações das empresas contratadas e dos seus colaboradores, como aspetos ligados à saúde e segurança do trabalho.

5. Inspeção

A inspeção é uma vistoria complementar aos processos de homologação, avaliação e gestão de terceiros. Ao optar por uma solução de SRM, a prática de inspeção de fornecedor permite a configuração de diversos processos relacionados com as visitas técnicas, por exemplo, criação de formulários específicos para cada tipo de inspeção.

Principais benefícios da solução de SRM para as empresas

A solução de Gestão de Fornecedores (SRM) do Mercado Eletrônico ajuda você a adotar uma gestão de parceiros colaborativa, transparente e efetiva:

Permite analisar parceiros para saber se estão adequados ao compliance

Gerenciamento e controle todos os seus fornecedores e serviços terceirizados

Acompanhamento online dos processos, de qualquer hora e lugar

Construção de parcerias sustentáveis e confiáveis com fornecedores e terceiros

Conquista de economia e agilidade na gestão de fornecedores

Mais colaboração, transparência e compliance entre as empresas parceiras

7

COMO TER MAIS ASSERTIVIDADE NA ESCOLHA DOS FORNECEDORES?

Acertar na escolha dos fornecedores é fundamental para potencializar os resultados do negócio. Isso é um desafio e tanto para as empresas, principalmente quando o tipo de compra é direta, ou seja, tem relação com o produto ou serviço comercializado.

Por isso, antes de tomar qualquer decisão, o comprador precisa considerar alguns critérios no momento da negociação, para ser assertivo na escolha dos novos fornecedores.

O preço, apesar de ser um fa-

tor muito relevante na gestão de compras, é apenas um dos requisitos a serem considerados na hora de selecionar fornecedores.

Para evitar problemas, é necessário priorizar parceiros que estão alinhados aos objetivos da empresa e comprometidos com qualidade e prazo.

Nesse contexto, as empresas que querem manter uma boa reputação e elevar sua vantagem competitiva devem se atentar ao comprometimento

dos fornecedores com questões ambientais, sociais e de governança (ESG), pois estão cobrando iniciativas e ações ligadas a esses aspectos.



A seguir, confira os aspectos a serem considerados na escolha de seus fornecedores:

Qualidade dos produtos ou serviços

De nada adianta negociar um bom preço com o fornecedor se a qualidade do produto ou serviço que ele oferece está comprometida.

É difícil ter 100% de garantia que um produto ou serviço é de excelente qualidade, portanto, se possível, faça testes e avaliações com calma e conte com a ajuda de profissionais especializados. Assim, é necessário priorizar a qualidade do produto para não trazer prejuízos significativos à empresa, comprometer lucros e até parar a sua linha de produção e a própria continuidade do negócio.

Objetivos alinhados

Escolher fornecedores com objetivos alinhados aos da sua empresa é o primeiro passo para conquistas relações confiáveis e duradouras.

Nesse sentido, a colaboração entre comprador e fornecedor, com uma comunicação ágil e transparente, é benéfica para o fortalecimento de ambos.

Por exemplo, se a sua empresa tem como valor a sustentabilidade, pode ter a reputação afetada caso compre de um fornecedor cujo negócio não contribui para mitigar o efeito estufa.

Reputação do fornecedor

Um dos erros mais cometidos na hora de selecionar um fornecedor é não pesquisar sobre ele com profundidade. Isso pode colocar em risco a reputação da sua empresa.

Busque entender melhor a trajetória do seu futuro parceiro.

Pesquise se a empresa cumpre obrigações legais, fiscais e as regulamentações técnicas, entre outras avaliações importantes.

Antes de firmar uma parceria, ouça as empresas que já foram atendidas pelo fornecedor. O tempo de atuação no mercado também deve ser considerado.

Conte com mais de um fornecedor

Imprevistos, falhas, enganos e erros podem acontecer em qualquer negócio. Por isso, tenha um plano B para o fornecimento de produtos e serviços que a sua empresa necessita.

Por mais que o fornecedor atual garanta atendimento e não tenha histórico de problemas, é importante ter acesso a outros parceiros que possam atender sua empresa de forma similar. Além disso, contar com mais fornecedores pode ajudar sua empresa em um aumento repentino de demanda, por exemplo, sem deixar clientes esperando por muito tempo.

Valorize a comunicação entre as empresas

A comunicação é uma via de mão dupla. Para alcançar melhores resultados, comprador e fornecedor precisam estar dispostos a se comunicar de forma clara, objetiva e simples.

Sendo assim, centralizar as informações em um só lugar, de fácil acesso a todos os envolvidos, pode facilitar e muito a rotina de quem compra e quem vende.

A importância da cultura do compliance

O compromisso com uma conduta ética, íntegra e responsável deve estar alinhado à cultura da organização, refletir seus interesses e orientar os funcionários nas mais diversas situações de riscos que podem impactar sua competitividade e reputação no mercado.

Nesse sentido, para haver um engajamento das pessoas com o compliance, é essencial buscar uma comunicação clara, que converse adequadamente com seus diferentes públicos de relacionamento (por exemplo, funcionários, clientes, for-

necedores e sociedade).

Um dos caminhos mais comuns para comunicar o compliance são os treinamentos. Na pesquisa realizada pela KPMG, 77% afirmaram que receberam orientação sobre compliance e anticorrupção (relacionados ao código de ética e conduta), já 52% responderam que os treinamentos não incluíram terceiros (gestão de riscos).

É importante esclarecer que compliance e auditoria interna são ferramentas diferentes, embora complementares. O

compliance estabelece diretrizes para o gerenciamento de riscos, enquanto a auditoria interna garante o cumprimento desses processos.



8 GESTÃO DE RISCOS NA CADEIA DE FORNECIMENTO

No mundo contemporâneo, as empresas estão cada vez mais vulneráveis a diferentes fontes de risco. Existem riscos internos a organização, riscos inerentes aos relacionamentos com parceiros e existem riscos de mercado ou ambientais. O gestor precisa perceber quais fontes de riscos existem e avaliar sua exposição ao mesmo, considerando a probabilidade de ocorrência e seu impacto para o negócio. A partir destas etapas, é possível desenvolver planos de mitigação

e resposta para os diferentes eventos. Neste contexto, é importante ressaltar que, à medida que nossa operação depende cada vez mais de agentes externos, mais complexa é a gestão do risco. Por isto, é imprescindível entender de que forma nossos fornecedores e clientes podem afetar a continuidade do nosso resultado. Este quadro pretende explorar os riscos advindos da nossa cadeia de fornecimento e apresentar algumas

estratégias para monitorá-los e mitigá-los. Independente do setor de sua empresa, ela compra produtos ou serviços de terceiros e depende do desempenho do seu provedor.



Então, de que forma o fornecedor pode afetar a sua empresa?

Operacional: relativo à capacidade de entrega de produtos dentro das nossas especificações. A credibilidade de um fornecedor, então, está associada a competência do mesmo em fornecer na qualidade, tempo, quantidade e disponibilidade de produtos. Exemplo de possíveis problemas: restrição de capacidade, falta de conformidade às especificações, atrasos, divergências de quantidades e documentação, variabilidade no padrão de entrega, falta de flexibilidade.

Questões de ESG: relacionado a falta de cuidado com o meio ambiente, comunidade e colaboradores e problemas envolvendo valores como diversidade e compliance, por exemplo. Exemplos de possíveis problemas: desmatamento ou poluição do meio ambiente, trabalho análogo a escravo ou infantil, casos de corrupção, sonegação de impostos e pirataria.



Continuidade dos negócios: correspondente à saúde financeira e à continuidade do negócio. Exemplos de possíveis problemas: falência do fornecedor, incapacidade de gerir custos, alta dependência de poucos clientes, problemas fiscais e legais.

Tecnológico: referente à competência do fornecedor em se adaptar a novas tecnologias e buscar soluções inovadoras. Exemplos de possíveis problemas: imprevisibilidade de desempenho em novos processos/ produtos, uso inadequado de novas tecnologias, atraso no desenvolvimento de novos produtos.



Para questões de tecnologia e de sustentabilidade, é preciso estar atento ao mercado. Necessitamos desenvolver uma nova competência chamada inteligência de negócio.

O comprador precisa buscar constantemente tendências de produtos e tecnologias e comparar com os processos do seu fornecedor, mas também estar atentos a novas exigências ambientais e sociais antes que elas se tornem uma obrigação.

Aqui, a palavra-chave é visibilidade. Entenda as opções de fornecimento, produtos substitutivos e alternativos e exija de seu fornecedor que ele acompanhe as tendências e novas exigências.

Em gestão de risco, não existe uma solução única para todos os casos. Existe alta dependência de contexto e mercados. No entanto, desenvolver uma cultura de risco para toda a organização pode ser a diferença para construir resiliência.

9

GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS DECISÕES DE COMPRA

Governança corporativa é, sobretudo, sinônimo de tomada de decisão. Em outras palavras, significa pôr a casa em ordem, sem esconder a sujeira embaixo do tapete.

Mas por onde começar a usar uma prática efetiva de gerenciamento nos negócios?

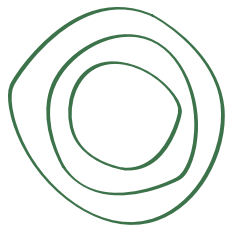
Um bom começo para tomar as rédeas da empresa e domar percalços é exercer o controle total do setor de compras, área

estratégica da empresa, já que seu poder de negociação interfere diretamente no preço final dos produtos e, logo, na competitividade.

para o gestor, automatizar esses processos garante a confiabilidade de que tudo o que está sendo feito está em conformidade com os processos. O comprador, por sua vez, ganha autonomia ao se enquadrar dentro das regras sem esforço.

E sem correr riscos no futuro. Entre as práticas que podem ser facilitadas com o uso de mecanismos que, comprovadamente, registram e organizam tudo estão cotações de preços, gestão de pedidos, leilões reversos e diretos, homologação e avaliação de fornecedores, gestão de catálogos, entre outras.

Até as terceirizações, hoje, podem ser gerenciadas. Com



a automação da gestão de terceiros, os riscos de responsabilidade diminuem e o controle das informações de pagamento, recolhimento de encargos, segurança e saúde ocupacional dos colaboradores com mão de obra alocada é total. Existem até serviços opcionais que verificam todas as informações relacionadas aos terceiros, apontando riscos latentes.

O resultado da tecnologia aplicada na área de compras é mais eficiência, produtividade, segurança da informação







e economia de custos operacionais. Uma vez que as organizações decidem investir em governança, elas ganham uma ampla variedade de abordagens ao seu dispor e, como complemento, vantagem competitiva, se tornando mais bem vistas no mercado.





mercado
eletrônico

Fale com os nossos especialistas: comercial@me.com.br

-  [instagram.com/mercado.eletronico/](https://www.instagram.com/mercado.eletronico/)
-  [youtube.com/CanalMercadoEletrônico](https://www.youtube.com/CanalMercadoEletronico)
-  [facebook.com/mercado.eletronico](https://www.facebook.com/mercado.eletronico)
-  blog.me.com.br
-  www.linkedin.com/company/mercado-eletronico
-  www.me.com.br