

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
DIRETORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

GILBERTO PASINI

**A GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES E SUA CONEXÃO
COM A AGENDA ESG E STAKEHOLDERS: Um Estudo Exploratório**

**Porto Alegre
2025**

GILBERTO PASINI

**A GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES E SUA CONEXÃO
COM A AGENDA ESG E STAKEHOLDERS: Um Estudo Exploratório**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. João Zani

Porto Alegre
2025

P282g

Pasini, Gilberto.

A gestão de relacionamento com fornecedores e sua conexão com a agenda ESG e stakeholders : um estudo exploratório / por Gilberto Pasini. – 2025.

191 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2025.

"Orientador: Dr. João Zani".

1. Gestão de relacionamento com fornecedores (GRF).
2. Cadeia de fornecimento.
3. Stakeholders.
4. Environmental, social and governance (ESG).
5. Empresas. I. Título.

CDU: 658.711:504.03

Catalogação na Publicação (CIP):
Bibliotecário Alessandro Dietrich - CRB 10/2338

GILBERTO PASINI

**A GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES E SUA CONEXÃO
COM A AGENDA ESG E STAKEHOLDERS: Um Estudo Exploratório**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Aprovado em ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. João Zani - UNISINOS

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan - UNISINOS

Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior - UNISINOS

Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento - UFRGS

Dedico este trabalho à minha esposa Lila e aos meus filhos Laura e Heitor que sempre me apoiam e trazem felicidade à minha vida.

AGRADECIMENTOS

À empresa Tramontina pelos incentivos dados para aproveitar ao máximo esta oportunidade de qualificação.

Aos meus pais, Deolindo e Gentil (*in memorian*), dedico este trabalho com profunda gratidão. O amor incondicional, o apoio incansável e os valores que me transmitiram foram a base para que eu chegassem até aqui.

Ao meu orientador Prof. Dr. João Zani pelos valiosos conselhos e sugestões de revisão na elaboração da dissertação.

Aos professores da banca examinadora pelas contribuições para o enriquecimento do trabalho final.

Aos professores do mestrado por toda a dedicação e conhecimento compartilhado que foram essenciais nesta jornada.

Aos meus colegas de mestrado sou imensamente grato pela parceria, pelas discussões enriquecedoras e pelo apoio mútuo.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo.” (Albert Einstein)

RESUMO

Esta pesquisa identificou as práticas de gestão de relacionamento com fornecedores (GRF) e descreveu sua conexão com a agenda ESG e os stakeholders nas indústrias de transformação. O estudo exploratório empregou uma estratégia de estudo de casos múltiplos, envolvendo grandes empresas de manufatura de capital aberto de diferentes setores para capturar a diversidade de práticas e contextos. A pesquisa buscou entender como as empresas implementam e integram práticas de sustentabilidade e responsabilidade social em suas cadeias de suprimentos, e como essas práticas se conectam com os stakeholders da organização. A pesquisa utilizou entrevistas em profundidade e análise documental para coletar dados detalhados sobre as políticas, processos e resultados dessas práticas. A análise dos dados foi guiada por avaliação temática de conteúdo, para identificar padrões, temas emergentes e relações entre as práticas de GRF e os impactos percebidos na sustentabilidade e na governança corporativa. Os resultados obtidos contribuem para uma melhor compreensão de como as estratégias de gestão de fornecedores podem estar alinhadas com objetivos ESG e influenciar positivamente os stakeholders mais representativos. E por fim, a proposição de diretrizes orientadas pela pesquisa nas dimensões organizacional, de recursos humanos e em tecnologia, traz direcionadores relevantes para as empresas promoverem práticas mais sustentáveis e responsáveis em sua cadeia de suprimentos dentro do contexto empresarial contemporâneo.

Palavras-chave: GRF; cadeia de fornecimento; stakeholders; ESG.

ABSTRACT

This research identified Supplier Relationship Management (SRM) practices and described their connection with the ESG agenda and stakeholders in manufacturing industries. The exploratory study employed a multiple case study strategy, involving large, publicly traded manufacturing companies from different sectors to capture the diversity of practices and contexts. The research sought to understand how companies implement and integrate sustainability and social responsibility practices into their supply chains, and how these practices connect with organizational stakeholders. The research used in-depth interviews and document analysis to collect detailed data on the policies, processes, and outcomes of these practices. Data analysis was guided by thematic content evaluation to identify patterns, emerging themes, and relationships between SRM practices and perceived impacts on sustainability and corporate governance. The results contribute to a better understanding of how supplier management strategies can align with ESG objectives and positively influence the most representative stakeholders. Finally, the proposition of research-oriented guidelines across organizational, human resources, and technology dimensions provides relevant drivers for companies to promote more sustainable and responsible practices in their supply chain within the contemporary business context.

Keywords: SRM; supply chain; stakeholders; ESG.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da pesquisa do termo ESG no Brasil e no mundo.....	16
Figura 2 - Modelo Conceitual	25
Figura 3 - Tipologia de Stakeholders.....	30
Figura 4 - Estágios de Sofisticação de Compras.....	39
Figura 5 - Ciclo de vida do relacionamento com fornecedores.....	43
Figura 6 - Modelo de GRF para melhoria contínua	43
Figura 7 - Etapas do Processo de Pesquisa para Estudo de Caso.....	60
Figura 8 - Palavras mais frequentes nas entrevistas e documentos analisados	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Empresas brasileiras afetadas pelas falhas de GRF	21
Quadro 2 - Categorização de stakeholders de uma organização.....	29
Quadro 3 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	36
Quadro 4 - Subprocessos da GRF	57
Quadro 5 - Escolhas metodológicas.....	58
Quadro 6 - Lógica de inferência indutiva	59
Quadro 7 - Identificação dos stakeholders internos primários mais salientes	63
Quadro 8 - Informações sobre os entrevistados.....	64
Quadro 9 - Fases do roteiro básico de questões da pesquisa	65
Quadro 10 - Fontes Adicionais de Coleta de Dados	66
Quadro 11 - Quadro Teórico associado aos Objetivos e ao Roteiro de Perguntas ...	67
Quadro 12 - Etapas da análise de dados de um estudo de caso	70
Quadro 13 - Categorias e subcategorias para análise do conteúdo.....	71
Quadro 14 - Práticas do Caso 1 na GRF.....	84
Quadro 15 - Desafios e Oportunidades do Caso 1 na GRF	87
Quadro 16 - Diretrizes do Caso 1 para a GRF	94
Quadro 17 - Práticas do Caso 2 na GRF.....	101
Quadro 18 - Desafios e Oportunidades do Caso 2 na GRF	104
Quadro 19 - Diretrizes do Caso 2 para a GRF	110
Quadro 20 - Práticas do Caso 3 na GRF.....	116
Quadro 21 - Desafios e Oportunidades do Caso 3 da GRF	120
Quadro 22 - Diretrizes do Caso 3 para a GRF	126
Quadro 23 - Práticas do Caso 4 na GRF.....	134
Quadro 24 - Desafios e Oportunidades do Caso 4 na GRF	137
Quadro 25 - Diretrizes do Caso 4 para a GRF	142
Quadro 26 - Práticas da GRF identificadas nos 4 casos	145
Quadro 27 - Desafios na GRF identificadas nos 4 casos	146
Quadro 28 - Oportunidades da GRF identificadas nos 4 casos	147
Quadro 29 - Diretrizes para a Organização identificadas nos 4 casos	149
Quadro 30 - Diretrizes em Recursos Humanos identificadas nos 4 casos	150
Quadro 31 - Diretrizes em Tecnologia identificadas nos 4 casos.....	151

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indústrias que publicaram relatórios de sustentabilidade	22
Tabela 2 - Dados das indústrias de transformação de grande porte - 2021	23
Tabela 3 - Informações sobre as empresas pesquisadas	62
Tabela 4 - Palavras mais frequentes nos casos estudados	74

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AHP	Analytic Hierarchy Process
AMCHAM	Câmara Americana de Comércio
BI	Business Intelligence
BSM	Business Spend Management
CA	Conselho de Administração
CDP	Carbon Disclosure Project
CAQDAS	Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software
CNI	Confederação Nacional das Indústrias
CPV	Custo dos Produtos Vendidos
CIPS	Chartered Institute of Procurement & Supply
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
ERP	Enterprise Resource Planning
ESG	Environmental, Social and Governance
GEE	Gases de Efeito Estufa
GP	Goal Programming
GRF	Gestão de Relacionamento com Fornecedores
GRI	Global Reporting Initiative
IA	Inteligência Artificial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRACEM	Instituto Brasileiro de Certificação e Monitoramento
IFC	International Finance Corporation
ISM	Institute for Supply Management
ISO	International Organization for Standardization
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MGTP	Método Geral de Trabalho Preliminar
MPEM	Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais

NBR	Normas Brasileiras de Regulação
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
OTIF	On-Time In-Full
PIA	Pesquisa Industrial Anual
RBT	Resource-Based Theory
SCM	Supply Chain Management
SCRM	Supply Chain Risk Management
SD	Supplier Development
SDT	Sustainable Development Theory
SIDRA	Sistema IBGE de Recuperação Automática
SRM	Supplier Relationship Management
SSCM	Sustainable Supply Chain Management
SSD	Sustainable Supplier Development
TBL	Triple Bottom Line
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCO	Total Cost of Ownership
TDS	Teoria do Desenvolvimento Sustentável
TI	Tecnologia da Informação
TS	Teoria dos Stakeholders
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
WCED	World Commission on Environment and Development
WCW	Who Cares Wins
WEF	World Economic Forum
WRI	World Resources Institute

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	20
1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS.....	23
1.3.1 Objetivo Geral	23
1.3.2 Objetivos Específicos	23
1.4 JUSTIFICATIVAS	24
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DA PESQUISA	25
2 REVISÃO DA LITERATURA	28
2.1 A TEORIA DOS STAKEHOLDERS.....	28
2.2 AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA - (ESG)	33
2.3 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES - (GRF)	39
2.3.1 Seleção de Fornecedores	45
2.3.2 Segmentação de Fornecedores	47
2.3.3 Gestão de Contratos com Fornecedores.....	48
2.3.4 Gestão de Riscos com Fornecedores	49
2.3.5 Avaliação de Desempenho de Fornecedores.....	51
2.3.6 Desenvolvimento de Fornecedores.....	53
3 MÉTODO.....	58
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	58
3.2 PARADIGMA DE PESQUISA.....	59
3.3 ABORDAGEM INFERENCIAL	59
3.4 ESTRATÉGIA DA PESQUISA	59
3.5 HORIZONTE TEMPORAL.....	61
3.6 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS	61
3.6.1 Unidades de Análise	61
3.6.2 Participantes das Entrevistas	63
3.6.3 Coleta de Dados.....	65
3.6.4 Análise de Dados	69
4 RESULTADOS.....	73
4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS.....	76
4.1.1 Caso 1	76

4.1.1.1 Contextualização	76
4.1.1.2 Práticas de GRF	77
4.1.1.3 Desafios na GRF Sustentável	84
4.1.1.4 Oportunidades na GRF Sustentável	86
4.1.1.5 Diretrizes para a Organização	87
4.1.1.6 Diretrizes em Recursos Humanos	92
4.1.1.7 Diretrizes em Tecnologia	93
4.1.1.8 Análise Preliminar do Caso 1	95
4.1.2 Caso 2	96
4.1.2.1 Contextualização	96
4.1.2.2 Práticas de GRF	96
4.1.2.3 Desafios na GRF Sustentável	101
4.1.2.4 Oportunidades na GRF Sustentável	103
4.1.2.5 Diretrizes para a Organização	105
4.1.2.6 Diretrizes em Recursos Humanos	108
4.1.2.7 Diretrizes em Tecnologia	109
4.1.2.8 Análise Preliminar do Caso 2	111
4.1.3 Caso 3	112
4.1.3.1 Contextualização	112
4.1.3.2 Práticas de GRF	113
4.1.3.3 Desafios na GRF Sustentável	116
4.1.3.4 Oportunidades na GRF Sustentável	117
4.1.3.5 Diretrizes para a Organização	120
4.1.3.6 Diretrizes em Recursos Humanos	123
4.1.3.7 Diretrizes em Tecnologia	125
4.1.3.8 Análise Preliminar do Caso 3	126
4.1.4 Caso 4	127
4.1.4.1 Contextualização	127
4.1.4.2 Práticas de GRF	128
4.1.4.3 Desafios na GRF Sustentável	134
4.1.4.4 Oportunidades na GRF Sustentável	135
4.1.4.5 Diretrizes para a Organização	137
4.1.4.6 Diretrizes em Recursos Humanos	140
4.1.4.7 Diretrizes em Tecnologia	141

4.1.4.8 Análise Preliminar do Caso 4	143
4.2 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CASOS	144
4.2.1 Análise do Conteúdo	144
4.2.1.1 Práticas da GRF	144
4.2.1.2 Desafios da GRF	146
4.2.1.3 Oportunidades da GRF	147
4.2.1.4 Diretrizes para a Organização	148
4.2.1.5 Diretrizes em Recursos Humanos	150
4.2.1.6 Diretrizes em Tecnologia	150
4.2.2 Interpretação Comparativa	151
4.2.2.1 Práticas da GRF	151
4.2.2.2 Desafios da GRF	154
4.2.2.3 Oportunidades da GRF	156
4.2.2.4 Diretrizes para a Organização	158
4.2.2.5 Diretrizes em Recursos Humanos	160
4.2.2.6 Diretrizes em Tecnologia	161
4.2.3 Discussão Teórica	163
4.3 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	166
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	172
5.1 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA	172
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	175
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	176
REFERÊNCIAS	177
APÊNDICE A - Roteiro de Perguntas para a Entrevista Semiestruturada	189
APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	190

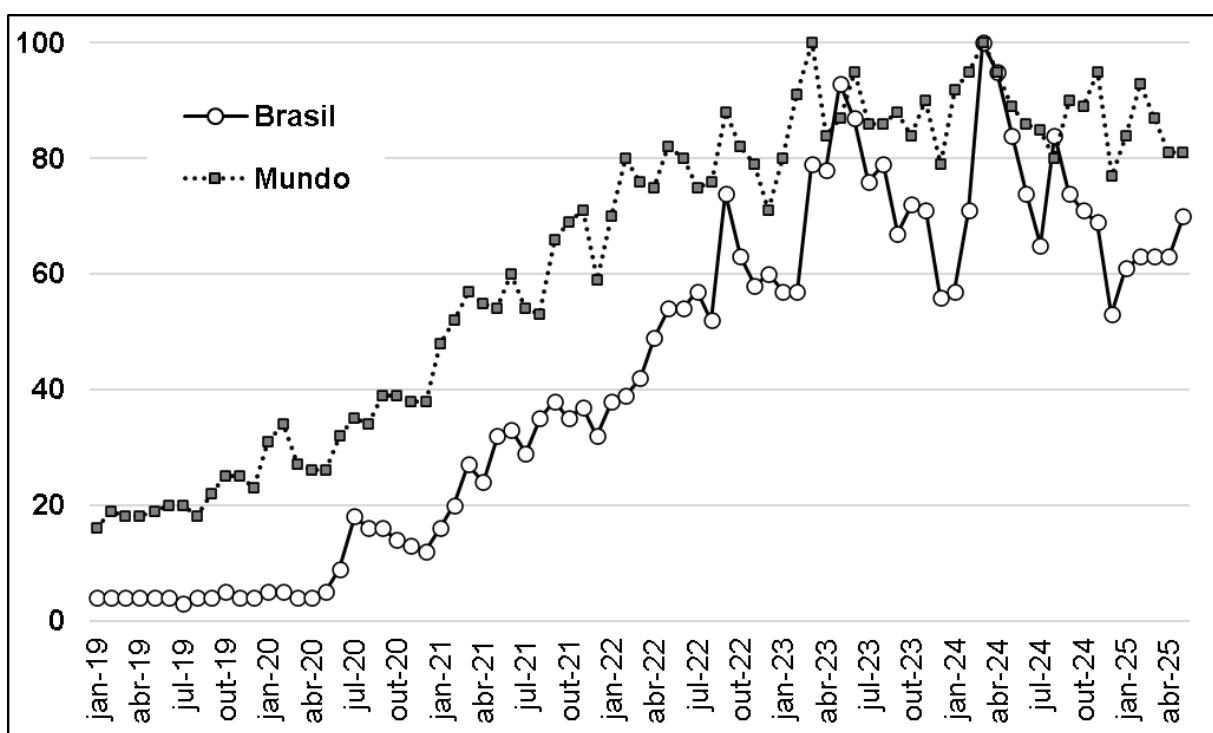
1 INTRODUÇÃO

Considerando os direcionadores estratégicos das organizações, uma iniciativa em franca ascensão em todo o mundo é a agenda ESG. Conforme destacado por (Brown; Brown, 2021) e (Henisz; Koller; Nuttall, 2019) organizações que adotam uma estratégia alinhada com a sustentabilidade, criam valor para o negócio e se tornam mais competitivas no longo prazo.

E o que se observou nos últimos 15 anos, é que as empresas ampliaram suas prioridades para além da geração de lucros aos acionistas, e se preparam para atingir objetivos de cunho ambiental, social e de governança, intensificando o interesse pelo tema ESG nas reuniões de conselhos das organizações (Morrison, 2021).

O conceito de *Environmental, Social and Governance* (ESG), Ambiental, Social e Governança em português, foi introduzido pela primeira vez pelas Nações Unidas em sua publicação de 2004, Princípios para o Investimento Responsável (IFC, 2004), mas tornou-se mais evidente no Brasil e no mundo nos últimos 6 anos, com um número crescente de pesquisas sobre o tema ESG conforme mostrado na Figura 1.

Figura 1 - Evolução da pesquisa do termo ESG no Brasil e no mundo



Fonte: Google Trends - <https://trends.google.com.br> - acesso em 17/05/2025.

Na visão de (Polman; Winston, 2021) é primordial que as empresas saiam da zona de conforto e busquem parcerias genuínas em sua cadeia de valor, especialmente com os fornecedores e clientes, para gerar negócios mais sustentáveis. O estudo da Gartner referenciado por (Marcone, 2023) mostrou que 70% dos líderes de compras terão objetivos de desempenho alinhados à sustentabilidade até 2026. Isso mostra como a gestão de relacionamento com fornecedores (GRF), SRM na sigla em inglês, continuará sendo muito relevante na implementação da estratégia ESG.

E dentro deste novo ambiente de negócios, se torna fundamental o desenvolvimento de cadeias de suprimentos sustentáveis nas organizações (Cousins et al., 2019; Marcone, 2023; Seuring; Müller, 2008), mas por outro lado se identifica uma falta de estudos para explorar os subprocessos da GRF nas estratégias de ESG das indústrias, e que podem influenciar o sucesso sustentado do negócio conforme preconiza (Barney, 2012).

Os fornecedores desempenham um papel vital como um dos grupos de *stakeholders* (partes interessadas) essenciais em uma organização (Gartner, 2021) e a GRF concentra-se em gerenciar as relações com esses recursos externos, conectando a estrutura interna de suprimentos à cadeia de fornecedores da empresa (Messenberg, 2022).

Considerando o aspecto financeiro, os valores alocados na cadeia de fornecedores da indústria variam em média de 40% a 70% do Custo dos Produtos Vendidos (CPV) das empresas (Kraljic, 1983), em alguns tipos de indústrias esta representatividade pode subir para 50% a 80% do CPV¹ (Berry, 2023; Dubois; Pedersen, 2002), e de 30% a 50% dependendo do tipo e tamanho do negócio (Monczka et al., 2008).

A partir de (Harvard Business Review Analytic Services, 2022; Seuring; Müller, 2008) pode-se definir a cadeia de suprimentos de uma empresa como sendo todas as etapas e atividades envolvidas na obtenção e entrega dos insumos necessários para a produção de bens ou prestação de serviços.

¹ Custo dos Produtos Vendidos (CPV): refere-se aos custos associados ao estoque dos produtos vendidos por uma empresa durante um período contábil corrente. É um conceito importante na contabilidade de custos e na análise financeira das empresas (Horngren et al., 2013).

Com o acirramento da competição global e o aumento de perturbações nos modelos operacionais de negócios, torna-se imperativo, na visão de (Gartner, 2021; Varsei et al., 2014), que as funções relacionadas à cadeia de suprimentos aprimorem seu desempenho com a implementação de estratégias transformacionais.

No âmbito da GRF, uma abordagem eficiente para alinhar práticas com os princípios ESG, é a transformação de processos através da implementação ou revisão de políticas de fornecimento. Através de um sistema robusto e seguro de GRF, pode-se integrar e automatizar processos, permitindo medições baseadas em dados, facilitando a análise dos resultados e possibilitando a melhoria contínua nos processos de fornecedores (Marcone, 2023).

O estudo de (Pagell; Wu, 2009) destacou como as práticas sociais dos fornecedores afetam o desempenho da cadeia de fornecimento como um todo, e que na perspectiva de (Carter; Rogers, 2008) o engajamento com os fornecedores pode garantir condições de trabalho justas, diversidade e inclusão, e práticas de abastecimento éticas, e deve estar alinhado com os objetivos de ESG. Práticas inadequadas dos fornecedores em relação a questões sociais e trabalhistas podem criar riscos para a empresa, incluindo danos à reputação e interrupções na cadeia de suprimentos.

O estudo de (Walker; Preuss, 2008) apresentou como a governança da cadeia de fornecimento afeta a conformidade regulatória. Regulamentações relacionadas a ESG estão se expandindo para toda a cadeia de fornecedores, e as empresas podem ser responsabilizadas por práticas inadequadas de seus fornecedores, e a falta de conformidade com padrões regulatórios de ESG pode resultar em multas e sanções.

As práticas de ESG dos fornecedores afetam a reputação da empresa. Uma cadeia de fornecedores comprometida com práticas éticas e sustentáveis pode melhorar a percepção da empresa entre os *stakeholders*, incluindo clientes, investidores e comunidades. O trabalho de (Tondolo et al., 2023) explora como a transparência das informações na cadeia de fornecedores afeta a seleção de parceiros socialmente responsáveis.

Fornecedores que adotam práticas inovadoras e sustentáveis podem impulsionar a inovação da empresa. A colaboração com fornecedores na criação de produtos mais sustentáveis ou na adoção de tecnologias verdes pode melhorar a competitividade da empresa. O estudo de (Pagell; Wu, 2009) destaca como a colaboração com fornecedores influencia a inovação sustentável.

Alinhar-se com as agendas sustentáveis na visão de (Silva, 2023) oferece inúmeras vantagens para o setor, entretanto, o maior beneficiário é a sociedade, que terá acesso a práticas empresariais mais equitativas, bem como o planeta, beneficiando-se da preservação de seus recursos. A indústria desempenha um papel fundamental na preservação dos recursos naturais, e a abordagem ESG surge para esclarecer e impulsionar essas iniciativas.

Na perspectiva de (McDonough; Braungart, 2002, 2013) tem-se uma percepção generalizada de que a indústria e o meio ambiente constituem domínios dissociados, uma vez que as abordagens convencionais de extração, produção e descarte demonstram ser nocivas ao ecossistema. Para restaurar a integridade ambiental, é imprescindível a devida regulação e restrição das atividades industriais. Segundo os autores este impasse direciona para uma nova revolução industrial.

Como sugerido por (Tate; Ellram; Dooley, 2012) as pesquisas poderiam ter um papel importante na formação da prática numa área emergente tal como a gestão ambiental de fornecedores e de compras. Do ponto de vista dos praticantes, há a necessidade de compreender e estabelecer melhores práticas que se ajustem à indústria. Devido ao grande impacto dos fornecedores na pegada ambiental da cadeia de fornecimento, as organizações poderiam se beneficiar ao ganhar entendimento de como integrar as melhores práticas em gestão ambiental de fornecedores em seus planos ambientais.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Apesar do número crescente de empresas que estão aderindo nos últimos anos à implementação de programas de GRF, os programas implementados têm habilidades e funções insuficientes, ou não tem a compreensão das capacidades ou flexibilidade necessárias para assegurar um sucesso sustentado (Atkinson, 2012). Assim, é fundamental que as lideranças compreendam, promovam e implementem um processo robusto de GRF em suas empresas para explorar o potencial que as relações com a cadeia de fornecedores têm para alavancar as transformações necessárias na implementação eficaz da estratégia de ESG e capturar valor para o negócio.

Em um estudo conduzido em 2022 pela CNI (Messenberg, 2022) em 100 empresas brasileiras consultadas, sendo 56 de grande porte, 22 de médio porte, 17 de pequeno porte e 5 microempresas, 58 já tinham o ESG integrado à sua estratégia empresarial ou planejavam integrar, e desta parcela, 52 empresas já envolviam a cadeia de fornecedores, e as referências de sustentabilidade mais utilizadas pelas empresas nesta pesquisa foram: a) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), SDG na sigla em inglês; b) ISO 14000; e c) Iniciativa de Relato Global, GRI na sigla em inglês.

O impacto dos fornecedores no Escopo 3² das emissões de gases de efeito estufa (GEE) de uma empresa é uma questão significativa para a sustentabilidade e as práticas de responsabilidade corporativa. Segundo o relatório da organização Carbon Disclosure Project (CDP, 2021), o Escopo 3 da indústria de manufatura foi responsável por 7,7 vezes as emissões do Escopo 1 e 2 combinadas. Isso mostra a importância e a urgência de incluir a cadeia de fornecedores na avaliação de impacto ambiental.

² Segundo o World Resources Institute (WRI) os escopos de emissão de gases de efeito estufa (GEE) são uma maneira de categorizar e compreender as fontes de emissões em uma organização ou setor específico. O escopo 1 ou emissões diretas considera as emissões provenientes de fontes de propriedade ou controladas diretamente pela organização. O escopo 2 ou emissões indiretas estão associadas à produção de eletricidade, calor ou vapor comprados e consumidos pela organização. E o escopo 3 são as emissões indiretas ao longo da cadeia de valor da organização, não inclusas nos escopos 1 e 2.

Também é importante enfatizar o efeito da cadeia de fornecedores na iniciativa de sustentabilidade das empresas (Geissdoerfer et al., 2018), indiferente do tipo de indústria que atuam, dentro de cada um dos 3 pilares do ESG. No quadro 1 são apresentadas empresas brasileiras que tiveram sérios problemas por falhas na gestão de seus fornecedores. Uma gestão eficaz da cadeia de fornecedores é crucial para garantir o sucesso, a competitividade e a menor exposição a riscos das organizações.

Quadro 1 - Empresas brasileiras afetadas pelas falhas de GRF

Tipo de empresa	Frigoríficos JBS, Marfrig e Minerva	Vinícolas Aurora, Garibaldi e Salton	Lojas Americanas	Banco Santander
Regime de capital	Aberto	Fechado	Aberto	Aberto
Pilares impactados	Ambiental	Social e Governança	Governança e Social	Governança e Ambiental
Problema divulgado pela imprensa	Desmatamento ilegal de florestas para a criação de gado pelos fornecedores de carne	Condições análogas ao trabalho escravo na contratação de MO terceirizada via fornecedores deste tipo de serviço	Fraudes nas auditorias relacionadas às operações financeiras de antecipação de recebíveis (risco sacado) dos fornecedores	Compra de créditos de carbono de empresa cujos projetos apresentavam irregularidades
Fonte e data da publicação	reporter.org.br 08/12/2023	folha.uol.com.br 09/03/2023	investnews.com.br 17/07/2023	valor.globo.com 29/03/2023
Principais impactos na empresa contratante	Perda de reputação Prejuízos com indenizações Queda no valor das ações	Reputação prejudicada Queda nas vendas Perda de incentivo na promoção de exportação Prejuízos com litígio e indenizações	Queda no valor das ações Prejuízos financeiros Queda nas vendas Demissão em massa Recuperação judicial	Prejuízos financeiros Revisão nos procedimentos de governança Aumento do ceticismo ao uso de certificadoras

Fonte: Adaptada de Repórter Brasil, Folha de São Paulo, InvestNews e Valor Econômico (2023).

Diante dos pontos expostos acima, identificou-se a necessidade de uma pesquisa para explorar as práticas do processo de GRF e suas implicações nos indicadores ambientais, sociais e de governança das indústrias de transformação, sob a perspectiva dos stakeholders mais salientes das áreas de compras e de sustentabilidade das indústrias.

1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA

O processo de gestão de relacionamento com fornecedores (GRF) já foi exaustivamente estudado pela academia, no entanto não foram identificados estudos exploratórios dos subprocessos de GRF e suas conexões com a agenda de sustentabilidade e os stakeholders das empresas.

No Brasil, mais empresas de grande porte estão utilizando os conceitos do ESG como base para seus relatórios de sustentabilidade e estratégias empresariais (KPMG International, 2022). Conforme dados da pesquisa (IBGE, 2024), num período de 5 anos houve um incremento de 11,5% de empresas com dados divulgados de sustentabilidade, e que estão apresentados na tabela 1.

Tabela 1 - Indústrias que publicaram relatórios de sustentabilidade

Faixas de pessoal ocupado	Porte da Empresa	2017 (%)	2021 (%)	2022 (%)
Acima de 500	Grande	25,0%	28,7%	36,5%

Fonte: IBGE - Pesquisa de Inovação Semestral: Indicadores Básicos (2024).

Também uma pesquisa divulgada pelo IBGE (IBGE, 2023) mostrou que em 2021 ocorreu uma alocação de 40,9% das receitas líquidas das indústrias de transformação de grande porte no Brasil na compra de matéria-prima conforme dados da tabela 2. Isto demonstra que a cadeia de fornecedores tem impacto financeiro significativo sobre as operações das empresas, e que precisa ser bem gerenciado.

Tabela 2 - Dados das indústrias de transformação de grande porte - 2021

Tipo de Indústria	Número de empresas ativas	Pessoal ocupado	Receitas líquidas de vendas (Mil Reais)	Custos com consumo de MP (Mil Reais)	Custo MP sobre Receitas (%)
Indústrias de transformação	1.794	3.387.773	4.065.990.569	1.664.784.754	40,9%

Fonte: Adaptada de IBGE, PIA - Empresa (2021).

A partir dos dados expostos acima se resume o problema de pesquisa na seguinte pergunta:

Como as práticas de gestão de relacionamento com fornecedores se conectam com a agenda de ESG e os stakeholders?

1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo principal da pesquisa é propor diretrizes para fortalecer a GRF das empresas para promover a sustentabilidade e atender às expectativas dos stakeholders mais relevantes.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as práticas utilizadas na Gestão de Relacionamento com Fornecedores;
- Descrever como essas práticas estão integradas à agenda de ESG e aos interesses dos stakeholders; e
- Mapear barreiras e facilitadores (desafios e oportunidades) na implementação de práticas de GRF sob as perspectivas da agenda ESG e dos stakeholders.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Esta pesquisa oferece um valor prático e estratégico significativo para o ambiente corporativo, ao abordar a crescente e urgente necessidade das empresas de integrarem práticas de Gestão de Relacionamento com Fornecedores (GRF) à agenda de ESG e aos interesses dos seus stakeholders. No cenário empresarial atual, a reputação, a resiliência da cadeia de suprimentos e o acesso a capital estão intrinsecamente ligados ao desempenho do ESG, tornando essa integração não apenas um diferencial, mas uma condição para a sustentabilidade do negócio. Através da identificação das práticas mais relevantes de GRF, do mapeamento dos desafios e oportunidades, e culminando com a proposição de diretrizes para a sua implementação, este estudo auxiliará sobremaneira as empresas na gestão e na mitigação de riscos nas perspectivas da GRF, do ESG e dos stakeholders.

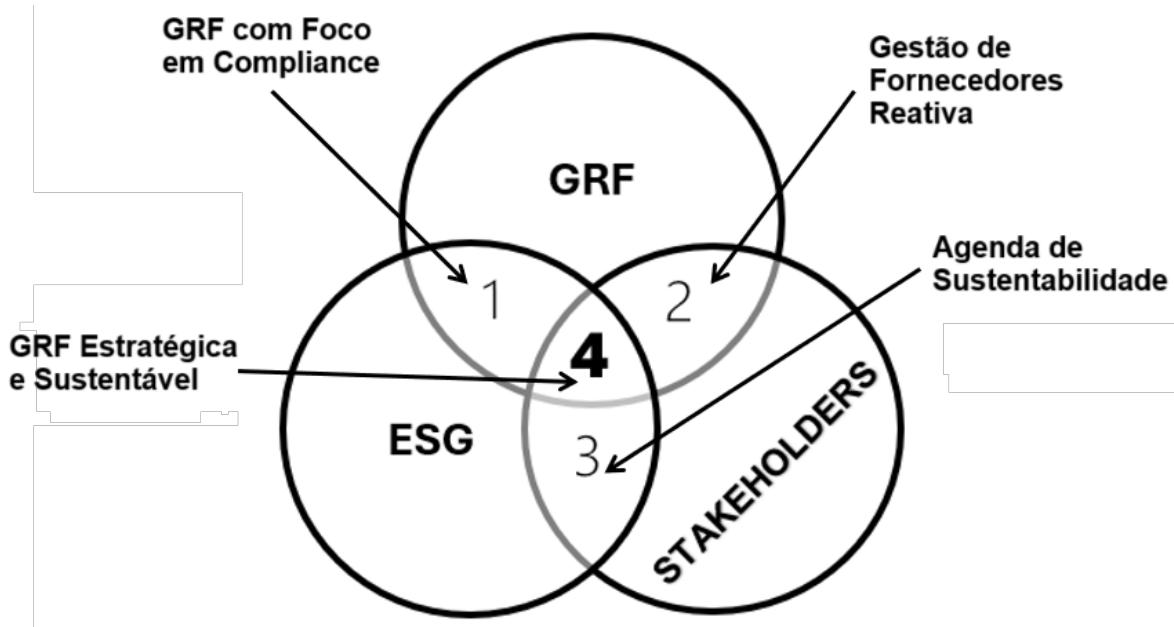
No contexto acadêmico o estudo contribuiu com uma revisão abrangente da literatura e através de uma abordagem exploratória aprofundou a compreensão das práticas de Gestão de Relacionamento com Fornecedores (GRF) nas organizações, extrapolando uma visão puramente transacional para uma abordagem estratégica e colaborativa. O estudo oferece um entendimento mais profundo das nuances operacionais e gerenciais envolvidas através do detalhamento de como essas práticas se manifestam em diferentes contextos organizacionais. A pesquisa também mostrou as fortes conexões da GRF com outras teorias e conceitos, e forneceu uma base fundamentada para pesquisas futuras no tema.

No âmbito social a relevância desta pesquisa reside na crescente percepção de que as empresas não operam em um vácuo, mas sim em um ecossistema interconectado com profundas implicações sociais. Em um cenário global cada vez mais atento às questões de sustentabilidade e responsabilidade corporativa, a forma como as organizações gerenciam seus relacionamentos com fornecedores transcende a mera eficiência econômica. As indústrias que desenvolvem uma cadeia de fornecimento mais socialmente responsável contribuem para uma sociedade mais equitativa e justa.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DA PESQUISA

Para delimitar o escopo de investigação, os limites teóricos e os temas envolvidos neste estudo foi proposto um modelo conceitual, conforme mostrado na figura 2, e que mostra o processo de GRF e sua interação com o ESG e os stakeholders de uma empresa.

Figura 2 - Modelo Conceitual



Fonte: Desenvolvida pelo autor (2025).

Explicando o modelo conceitual, na interseção 1 que une a GRF com o ESG, a empresa incorpora critérios ESG em seus processos de compra, como em questionários de qualificação ou cláusulas contratuais e com ações proativas, mas é motivada por uma visão de cumprir regras, sem necessariamente engajar os stakeholders ou capturar o valor estratégico total.

No cruzamento 2 do modelo que junta a GRF com os Stakeholders, a gestão dos fornecedores responde diretamente às demandas mais básicas dos stakeholders, como pressão por preços mais baixos ou garantia de entrega, direcionando o relacionamento para uma abordagem transacional e focada em custo e eficiência, sem capturar as demandas e benefícios trazidos por uma lente do ESG.

Já na união 3 do modelo que conecta ESG e os Stakeholders, as demandas dos stakeholders por responsabilidade encontram os critérios ESG, mas sem a atuação da GRF, essa agenda permanece no nível estratégico ou de marketing, sem ser efetivamente implementada na cadeia de valor. É a intenção sem a execução.

E por fim o núcleo central 4 que integra GRF, ESG e os Stakeholders, onde as demandas dos stakeholders são o ponto de partida, e os critérios ESG fornecem a estrutura para traduzir essas demandas em metas mensuráveis e as práticas de GRF são o veículo para implementar essas metas na prática, colaborando com os fornecedores para inovar, reduzir riscos e melhorar o desempenho. Neste núcleo, a gestão de fornecedores deixa de ser um centro de custo e se torna um motor de criação de valor compartilhado, resiliência e vantagem competitiva para o negócio e toda a sua rede de parceiros.

Trazendo a pesquisa para o arcabouço teórico, a GRF e o ESG são temas que se conectam através da gestão de cadeias de suprimentos sustentáveis, SSCM na sigla em inglês, e que se amparam segundo (Carter; Easton, 2011) em várias teorias, principalmente na Teoria Baseada em Recursos, RBT na sigla em inglês, e na Teoria dos Stakeholders (TS).

A TS de Freeman, a Teoria do Desenvolvimento Sustentável (TDS) e o Modelo de Kraljic são conceitos e frameworks interconectados que, quando integrados, oferecem um caminho robusto para uma gestão empresarial mais eficaz e responsável. A TS fornece a base filosófica e estratégica, ao expandir a visão de responsabilidade para além dos acionistas e reconhecer a interdependência com todos os grupos afetados ou que afetam as operações da empresa. A TDS oferece o imperativo e as dimensões concretas (econômica, social, ambiental) para essa responsabilidade. O Modelo de Kraljic, quando expandido para incorporar critérios ESG e o engajamento proativo de stakeholders, torna-se uma ferramenta prática e poderosa para implementar essas visões na gestão da cadeia de suprimentos, transformando a aquisição de bens e serviços em um vetor de valor sustentável.

A TS sugere que uma organização deve considerar e gerenciar os interesses de todas as partes interessadas que podem afetar ou serem afetadas por suas atividades. No contexto da pesquisa que explorou a GRF e o ESG, foram consideradas as interações dos stakeholders internos primários, estes representados neste estudo pelas lideranças das áreas de compras, administração e de sustentabilidade das empresas.

Outro limite do estudo foi o contexto onde a pesquisa foi aplicada. As indústrias de transformação representaram 15,3% do PIB do Brasil, segundo uma pesquisa da Confederação Nacional das Indústrias (CNI, 2024). Essas indústrias têm dependência significativa na sua base de fornecedores, e essa condição tem impacto nos pilares de ESG devido a: 1) a natureza de suas atividades; 2) a quantidade de transações que efetuam; 3) o volume de recursos naturais que exploram; e 4) a quantidade de profissionais que empregam.

E por fim, dada a restrição de tempo para a realização da pesquisa, foram selecionadas como unidades de análise 4 indústrias de transformação de grande porte e de capital aberto por serem as mais rapidamente impactadas sob a perspectiva do potencial avanço das regulamentações impostas pelo ESG.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Na visão de (Okoli, 2015; Randolph, 2009) o primeiro passo para conduzir uma revisão da literatura é definir claramente o seu propósito, e (Snyder, 2019) afirma que uma revisão da literatura integra perspectivas de muitas descobertas empíricas, e pode abordar questões de pesquisa com um poder que nenhum outro tipo de estudo isolado possui, pois permite explorar e compreender a teoria existente e as descobertas anteriores relacionadas ao seu campo de pesquisa. Além disso, a revisão da literatura pode fornecer insights sobre as diferentes formas de investigar temas relevantes, o que pode orientar o desenvolvimento de uma base teórica.

Para identificar e coletar as publicações relacionadas aos temas de interesse: 1) Teoria dos Stakeholders; 2) ESG e; 3) Gestão de Relacionamento com Fornecedores, foram pesquisados os bancos de dados de acesso aberto (como o Google Scholar), os bancos de dados específicos por assunto (como ProQuest, Scopus, Jstor, EBSCO, IEEE Xplore e a ACM Digital Library), e materiais disponíveis em bancos de dados de editoras, universidades, portais e outras instituições com fins acadêmicos (Emerald, Elsevier, Researchgate, entre outros), e dados secundários de outras pesquisas que foram devidamente referenciados.

2.1 A TEORIA DOS STAKEHOLDERS

O livro seminal de Richard E. Freeman de 1984 (Freeman, 1984) introduziu a Teoria dos *Stakeholders* (TS), e ofereceu uma base teórica fundamental para compreender como as organizações interagem com suas partes interessadas, incluindo fornecedores. A TS emergiu a partir da década de 1980 como uma nova narrativa para entender e solucionar três problemas empresariais interconectados, que são: o de entender como o valor é criado e transacionado; o de conectar a ética com o capitalismo; e o de ajudar os gestores a pensar sobre a gestão de forma que os dois primeiros problemas possam ser devidamente abordados (L. Parmar; Freeman; Harrison, 2010).

A TS enfoca a importância dos diferentes *stakeholders*, incluindo acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais, governo e investidores, na tomada de decisões de negócios, e sugere que as empresas devem considerar os interesses e expectativas desses grupos (Freeman; Mcvea, 2001). O quadro 2 apresenta uma proposta de categorização dos vários *stakeholders* de uma organização, considerando as dimensões de importância e de localização em relação à organização.

Quadro 2 - Categorização de *stakeholders* de uma organização

Importância → Localização ↓	Stakeholders Primários	Stakeholders Secundários
Stakeholders Internos	Funcionários	Associações de funcionários
	Proprietários	Funcionários temporários
	Gerentes	Funcionários aposentados
	Alta Administração	Comitês de ética e compliance
	Acionistas	Ex-funcionários
Stakeholders Externos	Clientes	Líderes sindicais
	Consumidores	ONGs e grupos ativistas
	Fornecedores	Organizações reguladoras e
	Comunidades Locais	Grupos de defesa dos consumidores
	Investidores	Grupos com interesses especiais
	Grupos ambientais	Instituições educacionais e de pesquisa
	Concorrentes	Imprensa
		Sociedade em geral

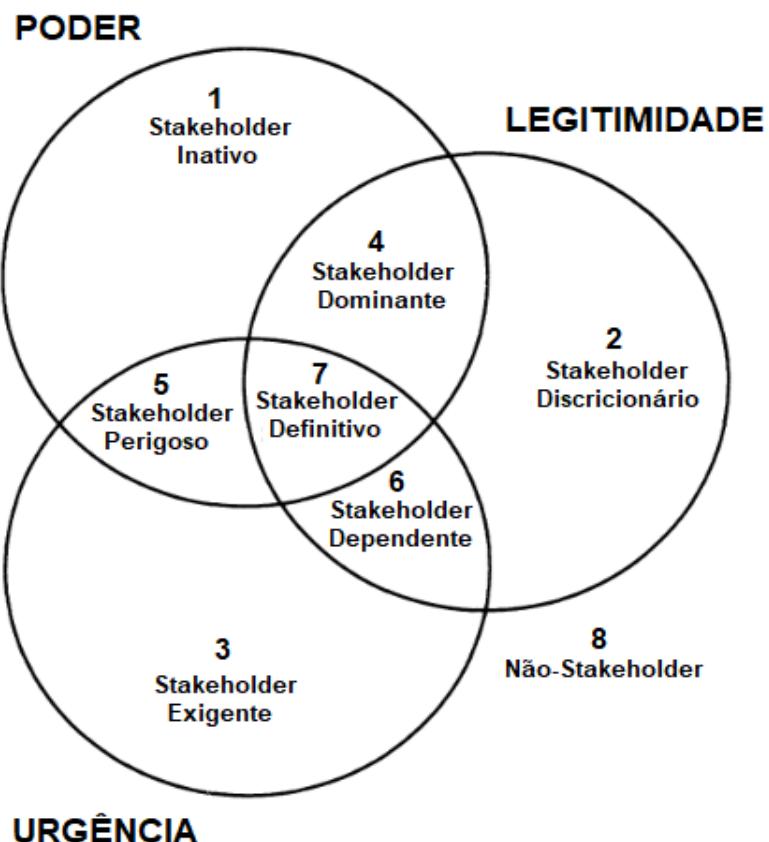
Fonte: Adaptada de Freeman (1984).

Na visão de (Clarkson, 1995) são necessárias equidade e equilíbrio na distribuição da riqueza e do valor criado pela empresa aos *stakeholders* primários para preservar sua participação contínua no sistema de partes interessadas, evitando assim favorecimentos indevidos que podem comprometer os negócios da empresa.

O estudo de (Pagell; Shevchenko, 2014) faz uma revisão da literatura sobre gestão de cadeias de suprimentos sustentáveis e enfatizou o papel dos *stakeholders* na construção de cadeias de suprimentos responsáveis. Também o trabalho de (Seuring; Müller, 2008) analisa o papel da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) na gestão de compras e no relacionamento com fornecedores. Já (Phillips, 2010) aborda a aplicação prática da TS em várias áreas de negócios, incluindo a gestão de relacionamento com fornecedores.

Na perspectiva de (Mitchell; Agle; Wood, 1997; Raha; Hajdini; Windsperger, 2021) deve-se priorizar *stakeholders* com base em sua importância para os objetivos de ESG e avaliar como os subprocessos de GRF influenciam e são influenciados pelos *stakeholders*, destacando-se neste estudo as lideranças das áreas de compras e de sustentabilidade. A figura 3 apresenta o modelo que Mitchell et al. (1997) desenvolveram para identificar os diversos tipos de *stakeholders* integrando as dimensões de poder, urgência e legitimidade.

Figura 3 - Tipologia de *Stakeholders*



Fonte: Traduzido de Mitchell et al. (1997).

Segundo os estudos de (Freeman; Harrison; Zyglidopoulos, 2018; Harrison; Freeman; Cavalcanti Sá de Abreu, 2015; L. Parmar; Freeman; Harrison, 2010) é fundamental avaliar o nível de confiança e a qualidade dos relacionamentos entre a organização e seus *stakeholders* e medir a satisfação destes com as práticas de GRF da organização e sua percepção sobre a contribuição para os objetivos de ESG. Já no estudo de (Lindgreen; Swaen; Johnston, 2009) é apresentada uma estrutura conceitual para entender como a Teoria dos *Stakeholders* se aplica à gestão de cadeias de suprimentos sustentáveis.

No estudo de (Demir et al., 2015) foi proposta uma ferramenta para analisar os *stakeholders* em três dimensões: poder, nível de interesse e atitude. As atitudes dos *stakeholders*, que são derivadas do poder e do nível de interesse, são consideradas para identificar riscos comportamentais e de intenções, e permite o gerenciamento proativo de riscos, evitando uma abordagem reativa em situações de crise. A escolha das dimensões depende do contexto do projeto, exigindo flexibilidade e discrição da equipe e destaca a eficácia da ferramenta para melhorar a compreensão dos *stakeholders* e gerenciar riscos, oferecendo suporte ao desenvolvimento da estratégia de engajamento.

A influência dos *stakeholders* segundo os estudos de (Rodrigue; Magnan; Boulianne, 2013; Spitzeck; Hansen, 2010) tem efeito significativo nas tomadas de decisão do negócio, e que pode ter direcionamentos variados dentro da organização. Isto implica que a avaliação da influência dos stakeholders nas interações dos subprocessos da gestão de relacionamento com fornecedores (GRF) nos indicadores de ESG das indústrias pode ser importante.

A pesquisa (Wu; Pagell, 2011) proporcionou contribuições significativas para a compreensão do processo decisório nas organizações na gestão sustentável da cadeia de suprimentos. Conforme as organizações gerenciam as compensações entre lucratividade no curto prazo e resultados ambientais no longo prazo, suas decisões oferecem a perspectiva de transformar a cadeia de suprimentos e promover a inovação em novos produtos e processos. Muitas dessas transformações não apenas geram novas oportunidades de negócios, mas também conferem uma vantagem competitiva sustentada a longo prazo.

Nos estudos de (Reynolds; Schultz; Hekman, 2006) que usaram a TS como base, sugerem que os gerentes estão motivados a equilibrar os interesses dos *stakeholders*, mas que determinados fatores limitam seus esforços para executar esse equilíbrio. A pesquisa também sugere que a divisão de recursos impacta numa situação em que um gerente tenta equilibrar os interesses dos *stakeholders* com uma abordagem dentro da decisão ou uma abordagem entre decisões, sendo que essa última gera mais valor instrumental e é percebida como mais ética.

O relatório preparado em 2020 pelo World Economic Forum (WEF) com a colaboração da Deloitte, Ernst Young, KPMG e PwC (World Economic Forum, 2020) destacou a crescente importância da inter-relação entre fatores econômicos, ambientais e sociais para a criação de valor a longo prazo nas empresas, e que os investidores e demais *stakeholders* agora esperam que as empresas relatem não apenas informações financeiras, mas também questões não financeiras, riscos e oportunidades com a mesma disciplina e rigor. Integrar essas métricas nos relatórios principais, assim como na governança, estratégia de negócios e gestão de desempenho, demonstra que a empresa considera diligentemente todos os riscos e oportunidades relevantes em suas operações.

Numa pesquisa conduzida por (Vidal; Berman; Buren, 2015) com as 25 maiores empresas em faturamento do Brasil de 2013, de acordo com a Lista Forbes 2000, os autores, por meio de uma série de entrevistas com os *stakeholders* associados às organizações, concluíram que construir um modelo de negócios que obtenha apoio de todos os principais interessados exige uma mudança de uma abordagem de objetivo único para uma abordagem de múltiplos objetivos. Essa abordagem deve abranger métricas de criação de valor para todos os principais *stakeholders*.

O estudo de (Kujala et al., 2022) revelou a crescente atenção ao tema engajamento dos *stakeholders*, oferecendo uma revisão ampla da literatura com o objetivo de apresentar seu potencial e estimular pesquisas futuras no campo dos negócios, trazendo para a discussão a visão relacional como mecanismo para novas possibilidades relacionadas ao engajamento dos *stakeholders*.

O estudo de (Marcon et al., 2023) concluiu que empresas com certificação B-Corp³ contribuem significativamente para a economia circular e práticas ESG, sendo que a avaliação de impacto dessa certificação desempenhou um papel crucial na adoção de boas práticas, e que o envolvimento destas empresas com seus *stakeholders* mostrou-se altamente relevante. A pesquisa apresentou como contribuição teórica a conexão única entre economia circular, ESG e empresas certificadas B-Corp no contexto da estabelecida TS, e no âmbito gerencial destacou relevância de alinhar os modelos de negócios com os princípios da economia circular e ESG.

2.2 AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA - (ESG)

Sustentabilidade é uma dimensão ampla, e em geral, é definida como a capacidade de atender às necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender às suas próprias necessidades, e tornou-se uma questão essencial para as organizações, especialmente diante do aumento do foco nos padrões de ESG (ISM, 2021).

Resgatando a partir de (Du Pisani, 2006; IISD, 2012; United Nations - Sustainable Development Summit, 2023) alguns fatos e publicações em ordem cronológica a partir de 1962 que foram mais relevantes para ampliar a compreensão do conceito e a importância do debate sobre os temas “Sustentabilidade” e “ESG” a nível global.

Em 1962, a bióloga americana Rachel Carson, publicou seu livro intitulado “Silent Spring”, o qual alertou o mundo para o impacto ambiental dos pesticidas químicos e inspirou o movimento ambiental global, sendo considerado como o livro ambiental mais importante do século XX.

Em 1972 o Clube de Roma publicou o controverso relatório 'Limits to Growth', que previa consequências graves caso o crescimento não fosse desacelerado. Os países do Norte criticaram o relatório por não incluir soluções tecnológicas, e os países do Sul ficaram indignados pois o mesmo defendia o abandono do desenvolvimento econômico.

³ A certificação B-Corp atesta que a empresa certificada demonstra alto desempenho, compromisso e transparência na mensuração do seu impacto total nas dimensões social e ambiental.

Em 1987 as Nações Unidas reuniram um grupo de 22 pessoas de países desenvolvidos e em desenvolvimento para identificar estratégias para questões sociais, econômicas, culturais e ambientais de longo prazo para a comunidade internacional. Esse grupo formou a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED) e apresentou o relatório intitulado "Our Common Future", "Nosso Futuro Comum" traduzido para o português, à ONU em 1987 (WCED, 1987). Este relatório popularizou o termo desenvolvimento sustentável.

Em 1992 as Nações Unidas promoveram a reunião Cúpula da Terra através da Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento na cidade do Rio de Janeiro onde vários acordos foram firmados.

Em 1993 aconteceu o primeiro encontro da Comissão de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, UNCED na sigla em inglês, para aprimorar a cooperação internacional e racionalizar a capacidade de tomada de decisão intergovernamental.

Em 1999 a Dow Jones⁴ lançou os Índices de Sustentabilidade, sendo o primeiro de seu tipo a oferecer orientação a investidores em busca de empresas lucrativas que seguem princípios de desenvolvimento sustentável.

Em 2000 a ONU estabeleceu os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (www.un.org/millenniumgoals), com a maior reunião de líderes mundiais onde concordam com um conjunto de metas com prazo definido e mensuráveis para combater a pobreza, a fome, doenças, analfabetismo, degradação ambiental e discriminação contra mulheres, a serem alcançadas até 2015.

Em 2002 a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável foi realizada em Joanesburgo (www.worldsummit2002.org), marcando 10 anos desde a criação da UNCED. Em um clima de frustração com a falta de progresso governamental, a cúpula promoveu "parcerias" como uma abordagem não negociável para a sustentabilidade.

⁴ Dow Jones Industrial Average, também conhecido como DJIA, INDP, Dow 30 ou Dow Jones, é um índice dos movimentos do mercado cujo cálculo é baseado na cotação das ações de 30 das maiores e mais importantes empresas dos Estados Unidos. Este indicador foi criado em 1896 pelo editor do *The Wall Street Journal* e fundador do Dow Jones & Company, Charles Dow.

Na perspectiva de (McDonough; Braungart, 2002) é comum a percepção de que a indústria e o meio ambiente constituem domínios dissociados, uma vez que as abordagens convencionais de extração, produção e descarte demonstram ser nocivas ao ecossistema. Os defensores do meio ambiente retratam as atividades empresariais, incluindo a indústria em si, e o crescimento por elas exigido, como prejudiciais e inevitavelmente destrutivas. Por outro lado, os industrialistas enxergam o ambientalismo como um obstáculo para a produção e o crescimento. Para restaurar a saúde ambiental, é imprescindível a devida regulação e restrição das atividades industriais. Este impasse direciona para uma nova revolução industrial.

Em 2002 a organização intitulada Iniciativa Global de Relato, GRI na sigla em inglês, lançou diretrizes para emitir relatórios sobre as dimensões econômicas, ambientais e sociais das atividades comerciais. Por seguir uma padronização, os dados são mais facilmente compreendidos.

Em 2004 o movimento Who Cares Wins (WCW) foi iniciado pela Secretaria Geral das Nações Unidas e pelo Compacto Global das Nações Unidas em colaboração com o governo da Suíça. A iniciativa foi endossada coletivamente por 23 instituições financeiras, IFC e Banco Mundial entre outras, representando mais de US\$ 6 trilhões em ativos e buscou aumentar a compreensão das empresas sobre os riscos e oportunidades de ESG, e para aprimorar a integração da agenda de ESG nas decisões de investimentos.

Em 2005 o Protocolo de Kyoto entrou em vigor, vinculando legalmente os países desenvolvidos a metas de redução de emissões de gases de efeito estufa e estabeleceu o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo para países em desenvolvimento.

Na visão de (Mirvis; Googins, 2006) reconhecer o estágio de maturidade de ESG em que uma empresa está operando e compreender os desafios criados pelo avanço do tema de sustentabilidade ajudará a nortear os executivos nas escolhas estratégicas e auxiliar no estabelecimento de referências e metas, e possivelmente acelerar o progresso de seus negócios.

Em 2008 a OCDE reconhece o papel cada vez mais crítico da Internet nas economias e na sociedade, e governos nacionais investem parte de seus estímulos econômicos em infraestrutura de banda larga e redes de sensores sem fio, com a Coreia do Sul liderando o caminho.

Em 2009 os cientistas introduzem o conceito de "limites do planeta" em um artigo altamente influente na revista "Nature" (Rockström et al., 2009). O conceito quantifica a proximidade aos limites em nove áreas, incluindo biodiversidade, produtos químicos, mudanças climáticas, acidificação dos oceanos, água doce e outros.

Em 2012 aconteceu a Rio+20, onde a comunidade global se reuniu novamente em um esforço para obter acordo sobre as economias verdes mundiais por meio de uma variedade de medidas inteligentes para energia limpa, empregos decentes e uso mais sustentável e justo dos recursos.

Em 2015 os líderes mundiais se uniram e fizeram uma promessa histórica de garantir os direitos e o bem-estar de todos em um planeta saudável e próspero ao adotarem a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os ODS mostrados no quadro 3 refletem a compreensão de que o desenvolvimento sustentável em todos os lugares deve integrar o crescimento econômico, o bem-estar social e a proteção ambiental.

Quadro 3 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

ODS	Descrição	ODS	Descrição
1	Erradicação da Pobreza	10	Redução das Desigualdades
2	Fome Zero e Agricultura Sustentável	11	Cidades e Comunidades Sustentáveis
3	Saúde e Bem-Estar	12	Consumo e Produção Responsáveis
4	Educação de Qualidade	13	Ação Contra a Mudança Global do Clima
5	Igualdade de Gênero	14	Vida na Água
6	Água Potável e Saneamento	15	Vida Terrestre
7	Energia Limpa e Acessível	16	Paz, Justiça e Instituições Eficazes
8	Trabalho Decente e Crescimento Econômico	17	Parcerias e Meios de Implementação
9	Indústria, Inovação e Infraestrutura		

Fonte: ONU (2015).

O estudo de (Shi et al., 2019) concluiu com base nos processos de desenvolvimento cognitivo, combinando a evolução da prática e da teoria, que a teoria de desenvolvimento sustentável, (SDT) na sigla em inglês, passou por 3 diferentes estágios de desenvolvimento desde sua proposição: 1) o estágio embrionário (antes de 1972), 2) o estágio de moldagem (1972-1987) e 3) o estágio de desenvolvimento (1987-presente), e que o objetivo do desenvolvimento sustentável tornou-se mais abrangente e universal, passando de metas baseadas em fatores únicos centrados na sustentabilidade ecológica para os ODS de hoje. A pesquisa também mostrou que considerar fatores culturais locais, melhorar a capacidade de governança e focar mais nos sistemas de suporte à vida são fatores importantes para promover o desenvolvimento sustentável.

Em 2019 a Assembleia Geral das Nações Unidas declarou 2021-2030 como a Década das Nações Unidas para a Restauração de Ecossistemas, que visou aumentar a restauração de ecossistemas degradados e destruídos como uma medida comprovada para combater a crise climática e aumentar a segurança alimentar, o abastecimento de água e a biodiversidade.

A urgência que o tema ESG exige fez alavancar uma indústria secundária de pesquisas financeiras, classificações e produtos de investimento, com várias centenas de fundos com foco em ESG e mais de US\$ 100 trilhões em investimentos gerenciados por empresas que aderiram aos Princípios de Investimento Responsável da ONU (Morrison, 2021).

Na perspectiva de (Henisz; Koller; Nuttall, 2019) os cinco elos para a criação de valor na empresa: 1) crescimento da receita bruta, 2) redução de custos, 3) redução nas intervenções regulatórias e legais, 4) aumento da produtividade dos funcionários, e 5) otimização de investimentos e ativos, são uma forma de pensar no ESG de maneira sistemática. Alguns elos são mais propensos a surgir em determinadas indústrias ou setores; outros são mais frequentes em determinadas geografias. No entanto, todos os cinco devem ser considerados independentemente do modelo de negócios ou localização da empresa. O potencial para criação de valor é muito grande para deixar qualquer um deles inexplorado.

A análise da maturidade organizacional emergiu como uma ferramenta fundamental na definição de responsabilidades e objetivos, proporcionando uma avaliação abrangente do desempenho da organização. Nesse contexto, a criação de uma matriz de maturidade estratégica em sustentabilidade oferece uma visão holística das ações empreendidas, ao expor os processos e iniciativas de forma clara e objetiva, contribuindo para o aprimoramento contínuo e alinhamento com os princípios ESG (Fundação Getúlio Vargas, 2021).

O alinhamento com as agendas sustentáveis oferece inúmeras vantagens para a indústria, entretanto, o maior beneficiário é a sociedade, que terá acesso a práticas empresariais mais equitativas, bem como o planeta, beneficiando-se da preservação de seus recursos. A indústria desempenha um papel fundamental na preservação dos recursos naturais, e a abordagem ESG surge para esclarecer e impulsionar essas iniciativas (Silva, 2023).

O relatório das Nações Unidas (Global Sustainable Development Report, 2023) destacou o papel da ciência na aceleração das transformações para o desenvolvimento sustentável, e traça mudanças necessárias em fontes de energia, padrões de consumo, cadeias de suprimentos, em valores, corações e mentes. O relatório também oferece, a partir de dados mais recentes e descobertas científicas, uma maneira inovadora de considerar e buscar essas mudanças e soluções para ajudar a concretizar uma nova realidade mais sustentável.

A pesquisa de (Yip; Zhou; To, 2023) evidenciou que a pesquisa em manufatura sustentável, SM na sigla em inglês, inicialmente utilizava o conceito do tripé de sustentabilidade, conhecido em inglês por Triple Bottom Line (TBL), mas a partir de 2000, começou a empregar abordagens alternativas, onde as influências do TBL, além do setor de manufatura, são comparáveis. Também identificou que os países dominantes que conduzem pesquisas em SM com um componente ambiental estão seguindo caminhos distintos, e que as ideias e direções da pesquisa em SM nas dimensões ambiental e econômica do TBL são interdependentes, com características compartilhadas, demonstrando o status independente da dimensão social e a situação desequilibrada do TBL em SM. Por fim enfatizou que os ODS das Nações Unidas fornecem direção para o desenvolvimento de práticas que aumentam o impacto social do SM e contribuem para alcançar um TBL equilibrado.

2.3 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES - (GRF)

A origem do tema Gestão de Relacionamento com Fornecedores (GRF), SRM na sigla em inglês, é atribuída a Peter Kraljic, que em seu artigo seminal publicado em 1983 na Harvard Business Review (Kraljic, 1983), apresentou um modelo para a classificação do portfólio de compras (Figura 4), utilizando uma matriz com duas dimensões: 1) a complexidade do mercado fornecedor (risco) e 2) a importância da compra (impacto no lucro). A partir deste modelo, Kraljic propôs efetuar uma segmentação da base de compras e de forma estratégica direcionar ações mais eficazes junto aos fornecedores.

Kraljic enfatizou a importância que as empresas deveriam dar às estratégias de fornecimento para gerenciar riscos, complexidades e potenciais rupturas em preços e fornecimento, destacando a necessidade de uma mudança paradigmática: da estabelecida função operacional da área de compras para uma função estratégica de gestão do fornecimento (Glöckner; Pieters; De Rooij, 2005).

Figura 4 - Estágios de Sofisticação de Compras

Importância da Compra	II - Gestão de Materiais		IV - Gestão de Contratos	
	Critérios: custo dos materiais, custos totais, perfil de valor agregado, perfil de lucratividade, etc.	Baixa	Baixa	Alta
Alta	Foco Itens alavancáveis Critério-chave de desempenho Custo e gestão do fluxo de materiais Fontes típicas Fornecedores múltiplos com gestão local	Horizonte temporal Tipicamente de 12 a 24 meses Items comprados Mix de commodities e materiais específicos Fornecimento Abundante Autoridade da decisão Princ. descentralizada	Foco Itens estratégicos Critério-chave de desempenho Disponibilidade no longo prazo Fontes típicas Fornecedores globais estabelecidos	Horizonte temporal Até 10 anos, governado por impacto estratégico Items comprados Itens escassos e de alto valor Fornecimento Escassez natural Autoridade da decisão Centralizada
Baixa	I - Gestão de Transações Foco Itens não críticos Critério-chave de desempenho Eficiência funcional Fontes típicas Fornecedores locais estabelecidos	Horizonte temporal Limitado, normalmente 12 meses ou menos Items comprados Commodities e alguns materiais espec. Fornecimento Abundante Autoridade da decisão Descentralizada	III - Gestão de Fornecedores Foco Itens gargalo Critério-chave de desempenho Gestão do custo e fornecimento confiável Fontes típicas Novos fornecedores globais com novas tecnologias	Horizonte temporal Variável, análise de disponibilidade x flexibilidade Items comprados Comodities e mat. espec. Fornecimento Abundante Autoridade da decisão Descentralizada mas gerida centralmente
	Baixa	<<<<	Complexidade do Mercado Fornecedor	>>>>
	Critérios: fornecimento, condições de oligopólio e monopólio, ritmo dos avanços tecnológicos, barreiras de entrada, complexidade e custos logísticos, etc.			Alta

Fonte: Adaptada de Kraljic (1983).

Apesar de ter cunho estratégico e destacado a importância da área de compras nas organizações dos anos 80, a matriz de Kraljic segundo (Klippel; Antunes Júnior; Vaccaro, 2007) possui diversos elementos com subjetividade na sua construção, e propõem a partir da matriz de Kraljic, uma evolução que é a matriz de posicionamento estratégico de materiais (MPEM) em conjunto com o método geral de trabalho preliminar (MGTP) para permitir uma maior clareza no que diz respeito a gestão mais eficaz dos materiais e sua contribuição na competitividade da empresa.

Em termos de utilidade, de acordo com (Moeller; Fassnacht; Klose, 2006) o processo de GRF busca aplicar os mesmos princípios da Gestão de Relacionamento com Clientes, CRM na sigla em inglês, sob a perspectiva da área de compras. Na visão de (Gelderman; Van Weele, 2003) um processo eficaz de GRF adota uma abordagem de longo prazo, com a definição de metas conjuntas com os fornecedores, e mantém uma abordagem de benefício mútuo durante as negociações comerciais estando alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Para uma ampliação do entendimento do que é GRF, e alinhar os propósitos do estudo, seguem alguns conceitos com respectivas referências da academia, de praticantes e de consultorias empresariais:

...estrategicamente objetiva a colaboração com fornecedores, para que a organização possa desenvolver um novo produto competitivamente e produzir itens eficientemente (Park et al., 2010).

... é a governança dos relacionamentos para obter benefícios na troca relacional e constitui a essência da gestão dos fornecedores principais (Day et al., 2013).

...são os processos organizacionais e rotinas orientadas para a iniciação, desenvolvimento e término do relacionamento com o fornecedor (Forkmann et al., 2016).

...é um processo de negócio que fornece a estrutura para o desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos com fornecedores (Lambert; Schwieterman, 2012).

...auxilia no desenvolvimento de relacionamentos saudáveis e confiáveis com seus fornecedores e direciona as ações que devem ser tomadas com cada um (Kushner, 2022).

...é uma avaliação sistemática das capacidades do fornecedor em relação à organização, uma determinação de quais atividades devem ser realizadas no engajamento com diferentes fornecedores, e o planejamento e execução de todas as interações com os fornecedores de uma forma coordenada ao longo do ciclo de vida do relacionamento para maximizar o valor realizado nestas interações (Pedersen, 2023).

...é uma abordagem integrada, que endereça ações ao comprador e fornecedor, e que podem fornecer benefícios para ambas empresas (Nurazyti, 2018).

...é a criação e captura sistemática de valor após contrato com os fornecedores-chave (Atkinson, 2012).

...é a identificação e maximização de valor com parcerias de fornecedores estratégicos (Deloitte, 2015).

...é o processo que otimiza o valor obtido do relacionamento com fornecedores (Great Learning, 2022).

...é o gerenciamento e manutenção das relações entre comprador e fornecedor (CIPS, 2023).

...é uma forma efetiva de promover relacionamentos fortes e colaborativos com os fornecedores, que direcionam a melhoria de desempenho do negócio (Zycus, 2023).

...é uma iniciativa empresarial usada para construir relacionamentos mutuamente benéficos com fornecedores (Gartner, 2023).

A GRF na sua essência é um processo que auxilia as empresas na gestão dos fornecedores, criando relações benéficas para ambas as partes, e que pode ser operacionalizada por um programa integrado ao sistema de Planejamento de Recursos Empresariais, ERP na sigla em inglês, ou um aplicativo ou ferramenta independente, ou até mesmo um procedimento operacional escrito.

A ideia central proposta por Kraljic, baseada na gestão do portfólio de compras para orientar o tipo de relacionamento com os fornecedores, serviu como ponto de partida para o aprimoramento do processo de GRF por outros pesquisadores. O estudo de (Gelderman; Van Weele, 2003) sugere que é muito arriscado tomar decisões estratégicas sobre as relações com fornecedores usando como base as dimensões, “complexidade do mercado fornecedor” e “importância da compra”, pela falta de um método de mensuração dos critérios envolvidos.

Já em outro estudo de (Van Weele; Gelderman, 2005) ficou evidenciado que o modelo de Kraljic e similares oferecem um framework prático para especialistas de várias áreas, permitindo a análise e discussão de questões de compras em equipes multifuncionais. A implementação do modelo portfólio pode aumentar a relevância das compras na agenda estratégica da empresa, proporcionando clareza sobre os desafios e oportunidades relacionados às compras e gestão de fornecedores.

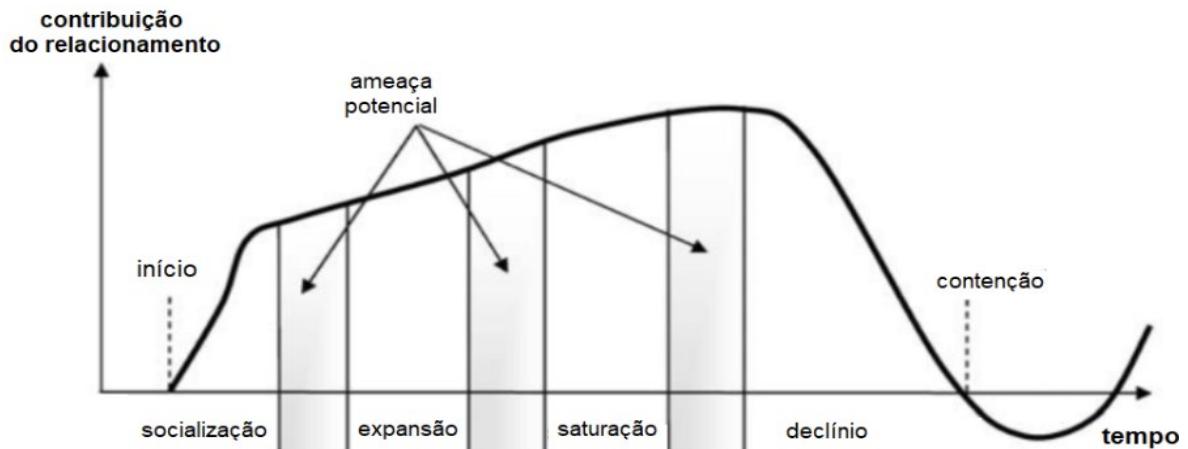
Num estudo conduzido por (Carter; Rogers, 2008) mostrou que o modelo de Kraljic não captura todas as nuances relevantes na gestão das relações com os fornecedores e aponta que este negligencia a colaboração a longo prazo, a inovação e desenvolvimento de produtos com os fornecedores.

Já no estudo de (Dubois; Pedersen, 2002) que usou a abordagem de redes industriais, sugere a mudança do foco de análise de “produtos e empresas” para “relacionamentos e redes”, mas que requer estudos mais complexos, mas que têm potencial de capturar aspectos essenciais da interação e interdependência entre as empresas.

Na visão de (Brandenburger; Nalebuff, 2021) a partir de mudanças organizacionais, novas dinâmicas de mercado, expansão do tema ESG e suas múltiplas facetas, e a crescente integração entre indústrias e seus fornecedores, o uso de estratégias de cooperação tornaram as relações entre ambos ainda mais complexas e colaborativas.

Um outro modelo mostrado na figura 5, também com base em duas dimensões, “importância estratégica” e “contribuição do relacionamento” (Moeller; Fassnacht; Klose, 2006), faz a análise do relacionamento com fornecedores a partir da perspectiva do comprador e considera o ciclo de vida do fornecedor e os estudos da gestão de relacionamento com clientes.

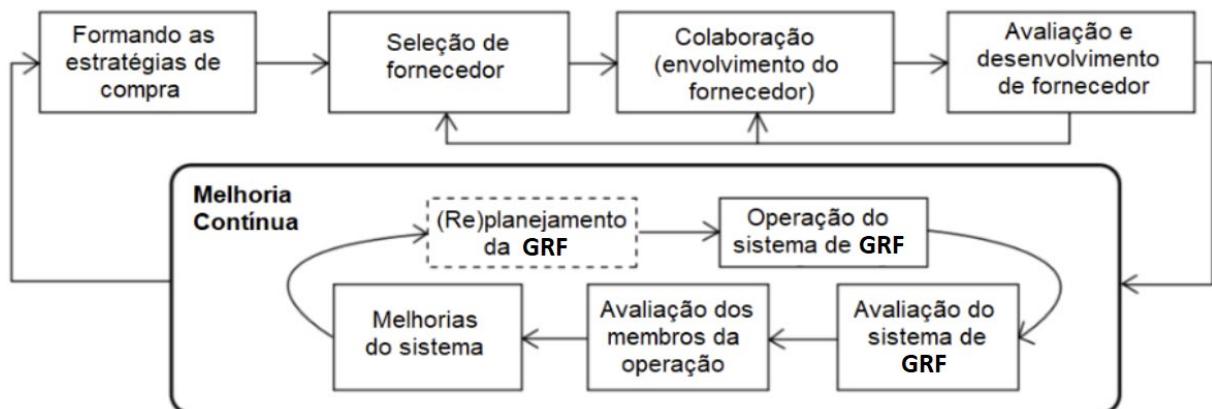
Figura 5 - Ciclo de vida do relacionamento com fornecedores



Fonte: Extraído de Moeller, Fassnacht e Klose (2006).

Já no estudo de (Park et al., 2010), um modelo integrativo foi proposto (Figura 6) para fazer a gestão do relacionamento com fornecedores a partir da análise de 5 funções do sistema de GRF, 1) formulação das estratégias de compra, 2) seleção do fornecedor, 3) colaboração com fornecedor, 4) avaliação e desenvolvimento do fornecedor e 5) melhoria contínua.

Figura 6 - Modelo de GRF para melhoria contínua



Fonte: Park et al. (2010).

Embora estudos anteriores tenham mostrado que uma GRF eficaz resulta em melhorias no desempenho organizacional, é imperativo que a administração de compras tenha acesso a uma metodologia que possa orientar de maneira efetiva o processo de gerenciamento dessas relações (Lambert; Schwieterman, 2012). Ao amadurecer efetivamente um processo de GRF, a empresa melhora a eficiência e a eficácia de suas interações com os fornecedores e garante que eles estejam alinhados com as suas políticas, valores e estratégias.

O estudo de (Forkmann et al., 2016) adota a perspectiva de que a gestão eficaz dos relacionamentos com fornecedores requer a implementação de processos e rotinas organizacionais voltadas para a reconfiguração da base de fornecedores, seguindo o conceito de capacidades dinâmicas (CD), e que sugere que a vantagem competitiva de uma empresa deriva não apenas da configuração dos recursos dedicados a um determinado relacionamento com fornecedores.

Forkmann et al. (2016) sugerem que esta transformação também requer a percepção e a captura de oportunidades relacionadas a novas configurações de recursos por meio da reestruturação da base de fornecedores, a qual se alinha com a crescente turbulência observada no ambiente de negócios atual (eg. Covid-19 e guerra da Ucrânia) e as tentativas das empresas globais de tornar suas cadeias de suprimentos mais flexíveis e adaptativas.

Na visão de (Webb, 2018) as organizações reconhecem a importância de cultivar relacionamentos mais sólidos e produtivos com seus fornecedores como uma perspectiva futura. Para obter resultados, estão adotando a integração de programas de gestão de relacionamento com fornecedores em suas cadeias de suprimentos. Essa iniciativa busca, em parte, simplificar a complexidade associada à administração de milhares de fornecedores, ao mesmo tempo que visa fomentar relacionamentos mais colaborativos, gerando maior valor ao negócio.

Na visão de (Handfield et al., 2009) os gestores de compras que buscam potencializar comportamentos e habilidades com uma orientação mais empreendedora na função de compras, por meio da alteração do recrutamento e da cultura, contribuem para a integração dentro da empresa e com os fornecedores e aprimoram o desempenho da organização.

O estudo de (Al-Abdallah; Abdallah; Bany Hamdan, 2014) revelou que as empresas melhoraram seu desempenho competitivo ao gerenciar adequadamente os relacionamentos com seus fornecedores. As empresas não podem apenas depender de seus recursos internos e capacidades para alcançar um desempenho superior. Os fornecedores representam um dos pilares fundamentais para melhorar o desempenho competitivo, e os autores recomendam fortemente que as empresas de manufatura considerem a importância do GRF para alcançar resultados de alto desempenho.

Fica claro que o processo de gestão de relacionamento com fornecedores é amplo e envolve vários subprocessos com o objetivo de desenvolver e manter relacionamentos positivos com os fornecedores da organização, e abaixo seguem os 6 subprocessos da GRF mais referenciados na literatura pesquisada.

2.3.1 Seleção de Fornecedores

A seleção de fornecedores de acordo com (De Boer; Labro; Morlacchi, 2001) é uma parte fundamental da estratégia de ESG, pois os fornecedores desempenham um papel central nas operações e no impacto global de uma empresa. Escolher fornecedores alinhados com os princípios de ESG segundo (Tondolo et al., 2023) pode ajudar a empresa a atingir seus objetivos de sustentabilidade.

Na perspectiva de (Monczka et al., 2008; Varsei et al., 2014) o processo de seleção de fornecedores tornou-se tão importante que equipes multifuncionais são responsáveis por visitar, avaliar e selecionar fornecedores. Já na visão de (Walker; Di Sisto; McBain, 2008) a colaboração com fornecedores em soluções inovadoras e projetos sustentáveis cria produtos com menor impacto ambiental.

O estudo de (Ku; Chang; Ho, 2010) evidenciou que a abordagem mais usada para o processo de seleção de fornecedores é a integração do método de Processo Analítico Hierárquico e o modelo de Programação por Metas (AHP e GP, nas siglas em inglês respectivamente), e os critérios mais populares foram qualidade, entrega e custo, nesta ordem. Já no estudo de (Chakraborty; Ghosh; Dan, 2011) uma técnica heurística é aplicada para melhorar o resultado do método de AHP. No entanto, com o avanço das demandas da agenda de ESG e do dinamismo econômico global, as empresas precisam incluir também critérios de capacidades e de sustentabilidade no processo de seleção de novos fornecedores.

Para aprimorar o processo de seleção de fornecedores, na visão de (De Boer; Labro; Morlacchi, 2001; Singh et al., 2017) as organizações devem considerar diversos elementos-chave (qualidade, preço, prazos de entrega e capacidade de fornecimento, ética, conformidade regulatória e histórico de desempenho, bem como impacto ambiental e social das operações) e seguir as melhores práticas para tomar decisões mais informadas e estabelecer parcerias duradouras e mutuamente benéficas com seus fornecedores.

Definir claramente as necessidades e objetivos da organização em relação aos fornecedores é fundamental na visão de (Chopra; Meindl, 2016; Monczka et al., 2008; Nair; Jayaram; Das, 2015) e de que a seleção de fornecedores deve estar alinhada com os objetivos estratégicos. Já o artigo de (Preuss; Brown, 2012) explora como as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) podem impactar a seleção de fornecedores e a gestão de relacionamento com fornecedores em cadeias de suprimentos sustentáveis.

No entendimento de (Carter; Rogers, 2008) os fornecedores também desempenham um papel fundamental na promoção de práticas de trabalho justas e seguras. A seleção de fornecedores que respeitam os direitos humanos e valorizam a diversidade pode contribuir para uma cadeia de suprimentos mais socialmente responsável.

Escolher fornecedores com práticas sólidas de governança corporativa de acordo com (Co; Barro, 2009; Gartner, 2020; Morrison, 2021) pode ajudar a mitigar riscos de integridade, ética e conformidade. Isso é especialmente importante em setores regulamentados ou em expansão das preocupações com a governança, e na visão de (Arslan, 2020; ISM, 2022; Klimkiewicz, 2017; Luo et al., 2023; Seuring; Müller, 2008; Villena, 2019) a seleção de fornecedores com base nos princípios de ESG pode afetar positivamente a reputação da empresa perante os clientes, investidores e sociedade em geral.

Fornecedores podem afetar o desempenho ambiental de uma empresa por meio de suas próprias práticas de sustentabilidade, bem como pela natureza dos produtos e materiais que fornecem. A escolha de fornecedores com práticas ambientais corretas pode contribuir para a redução da pegada ambiental da empresa. Parcerias com fornecedores que investem em práticas sustentáveis podem levar a inovações e eficiências que beneficiam a empresa e contribuem para metas ESG, como redução de desperdício e uso eficiente de recursos. De acordo com (Seuring; Müller, 2008) existe uma necessidade crescente para a cooperação entre empresas parceiras na gestão de cadeias de fornecimento sustentáveis.

2.3.2 Segmentação de Fornecedores

Com base no estudo conduzido por (Kraljic, 1983) sobre a segmentação do portfólio de compras, a organização pode identificar áreas de oportunidade ou vulnerabilidade, realizar uma avaliação dos riscos de fornecimento e derivar orientações estratégicas fundamentais para esses itens. A matriz de portfólio de compras mapeia a força de compra da empresa em relação à força do mercado de fornecimento, e pode ser empregada para elaborar contramedidas em seus fornecedores-chave, caracterizando uma abordagem por vezes denominada "marketing reverso"

Na perspectiva de (Lajimi; Majidi, 2021; Mckinsey & Company, 2021; Rezaei; Lajimi, 2019) a segmentação de fornecedores pode ser usada para identificar fornecedores que têm práticas ambientais mais sólidas, permitindo que a empresa concentre seus esforços de monitoramento e colaboração com fornecedores que são mais relevantes para seus objetivos ambientais. A segmentação pode ajudar a identificar fornecedores que representam maiores riscos ambientais e que demandam monitoramento mais próximo e planos de ação urgentes. Permite que a empresa identifique parceiros estratégicos que podem colaborar na melhoria contínua e na inovação relacionadas ao ESG. Fornecedores de destaque em práticas sustentáveis podem contribuir com ideias e soluções inovadoras.

No estudo de (Seuring; Müller, 2008) mostrou que a segmentação de fornecedores permite que a empresa priorize fornecedores que aderem a práticas de trabalho justas, respeitam os direitos humanos e promovem a diversidade. Isso é particularmente importante quando se trata de setores sensíveis a questões sociais, como trabalho infantil ou trabalho forçado. A segmentação ajuda a identificar e gerenciar esses riscos. E na visão de (Webb, 2017) um processo genuíno de GRF deve abranger tanto fornecedores de material de expediente bem como os parceiros estratégicos. E por isso que o subprocesso de segmentação é fundamental, pois indicará o nível de alocação de recursos nos relacionamentos de acordo com a relevância dos fornecedores.

A segmentação de fornecedores também é relevante para o pilar de governança, pois a empresa pode, a partir da segmentação, priorizar fornecedores que demonstrem práticas sólidas de governança corporativa e integridade ética. Isso ajuda a reduzir riscos relacionados a questões como corrupção e conformidade regulatória (Carter; Rogers, 2008).

Na perspectiva de (Au-Yeung, 2019) entender quais fornecedores são importantes para o sucesso da empresa é crucial, bem como entender porque eles são importantes. E dentro dessa ideia o modelo de segmentação utilizado pela empresa é de grande relevância.

2.3.3 Gestão de Contratos com Fornecedores

O estudo de (Monczka et al., 2008) identificou que as empresas reconhecem a pouca produtividade em buscar resolução litigiosa por não conformidade contratual, devido à incerteza e riscos associados a disputas judiciais. As mesmas, a partir da crescente volatilidade do mercado e as incertezas nas demandas, adotam a "contratação preventiva", investindo mais tempo nas fases iniciais para compreender plenamente os requisitos e expectativas dos *stakeholders* envolvidos, promovendo a comunicação contínua, e a flexibilidade nos termos contratuais para benefícios mútuos.

A negociação de contratos e acordos comerciais que estabelecem os termos, condições, preços e prazos de entrega (Berry, 2023; Mäntylä, 2021). Isso ajuda a garantir uma compreensão mútua das expectativas e obrigações entre ambas as partes, e promove uma gestão eficaz de conflitos e disputas que possam surgir ao longo da relação com os fornecedores.

Conforme discutido por (Patrucco; Dimand, 2023) estabelecer contratos robustos é uma medida essencial para salvaguardar as cadeias de suprimentos, tanto no setor privado quanto no público. A gestão de contratos é formalmente conceituada como o processo que engloba o gerenciamento abrangente dos contratos ao longo de seu ciclo de vida, com o propósito de assegurar a satisfação do cliente. Esse processo inclui a gestão de elementos contratuais cruciais, tais como negociações, alterações, interpretações de requisitos, entregáveis, termos e condições contratuais, bem como o gerenciamento de riscos. Além disso, a gestão de contratos abarca todas as atividades relacionadas à criação, execução e análise do desempenho contratual, posteriormente à seleção de um ou mais fornecedores pela área de compras.

Na visão de (CIPS, 2007) a gestão de contratos é o processo de gerenciar sistematicamente a criação, execução e análise de contratos para maximizar o desempenho operacional e financeiro e minimizar o risco durante o ciclo de vida do relacionamento com os fornecedores. A introdução de novas exigências regulatórias, juntamente com os efeitos da globalização e o aumento na quantidade e complexidade dos contratos, tem levado a uma conscientização crescente sobre a importância e as vantagens de uma gestão de contratos eficiente.

2.3.4 Gestão de Riscos com Fornecedores

Segundo (Carter; Rogers, 2008) a gestão de riscos com fornecedores inclui a avaliação das condições de trabalho em fornecedores, identificando riscos de trabalho infantil, trabalho forçado, condições inseguras e outros problemas sociais. Isso promove a justiça social e a conformidade com os direitos humanos.

A gestão de riscos com fornecedores segundo (Seuring; Müller, 2008) envolve a identificação de riscos relacionados a regulamentos e leis, garantindo conformidade e minimizando a exposição a problemas legais.

A avaliação e mitigação de riscos associados aos fornecedores, como interrupções na cadeia de suprimentos, flutuações nos preços das matérias-primas e questões de conformidade regulatória. Na perspectiva de (Monczka et al., 2008) apesar da imprevisibilidade de muitos eventos, existe potencial para melhor gerenciar riscos na cadeia de suprimentos das empresas. A terceirização global, embora ofereça benefícios como preços mais baixos e acesso expandido ao mercado, traz riscos ocultos, especialmente em relação à gestão de riscos empresariais.

O estudo de (Tang, 2006) mostra uma revisão na gestão de riscos na cadeia de suprimento (SCRM na sigla em inglês) sob várias perspectivas, desde o desenho da cadeia de suprimentos até a robustez das estratégias relacionadas à gestão de vários enfoques (suprimento, demanda, produto e informação) para mitigar os riscos operacionais e de disruptão.

Nos estudos empíricos de (Harvard Business Review Analytic Services, 2022; Wagner; Bode, 2008; Winkle; Brougham; Jamison, 2021) as fontes de risco na cadeia de suprimentos foram divididas em cinco classes distintas: (1) riscos associados à demanda; (2) riscos associados à oferta; (3) riscos regulatórios, legais e burocráticos; (4) riscos de infraestrutura; e (5) riscos de catástrofes. Enquanto as duas primeiras classes de fontes de risco lidam com riscos de coordenação entre oferta e demanda que são internos à cadeia de suprimentos, as últimas três concentram-se em fontes de risco que não são necessariamente internas à cadeia.

A gestão de riscos nos fornecedores na visão de (Pagell; Wu, 2009) inclui a avaliação de suas práticas relacionadas à integridade e ética, para assim reduzir a exposição a práticas antiéticas, corrupção e violações de conformidade. Também o estudo de (Pellegrino; Gaudenzi; Zsidisin, 2023) mostra os riscos associados às transações com fornecedores em moedas estrangeiras e como podem ser mitigados.

O estudo de (Ho et al., 2015) oferece uma revisão abrangente da literatura sobre gestão de riscos com fornecedores com os diversos tipos de estudos (qualitativos e quantitativos) e seus respectivos métodos, descrevendo diversas abordagens e práticas.

A gestão de riscos com fornecedores desempenha um papel crítico na proteção da empresa e na promoção dos pilares de ESG. Ela ajuda a identificar e mitigar riscos que podem afetar negativamente o negócio como um todo, e para o estudo em questão, o meio ambiente, as condições de trabalho, a integridade ética e a conformidade regulatória. Isso contribui para a implementação de uma estratégia de ESG mais robusta em toda a cadeia de suprimentos da empresa.

No framework proposto por (Winkle; Brougham; Jamison, 2021) a gestão de riscos na cadeia de suprimento deve ter uma base bem fundamentada composta dos seguintes pilares: governança, estabelecimento do processo de SCRM, aplicação de tecnologia e gestão do programa e do serviço.

Na visão de (Blore; Greyling, 2021) a supervisão e a mitigação de riscos multifatoriais em cadeias complexas e em diversos níveis requerem a implementação de novas ferramentas, processos e estruturas para a avaliação e monitoramento de fornecedores ao longo de todo o seu ciclo de vida de relacionamento com a empresa.

No estudo bibliométrico de (Choudhary et al., 2023) constatou-se que a avaliação de riscos relacionados à sustentabilidade de uma forma geral é escassa na literatura convencional de operações e cadeia de suprimentos, e que os riscos climáticos são amplamente considerados como aqueles que podem ter um impacto elevado.

Segundo (Hibbert, 2023) os fatores de ESG estão se tornando cada vez mais importantes na estratégia de GRF, e que é fundamental uma abordagem holística para a gestão de riscos para desenvolver cadeias de suprimentos mais resilientes, responsáveis e sustentáveis.

2.3.5 Avaliação de Desempenho de Fornecedores

O acompanhamento contínuo do desempenho de fornecedores em relação aos padrões de qualidade, prazo de entrega, conformidade e outros critérios relevantes. Na visão de (Pikousová; Prusa, 2013) isso permite a detecção precoce de problemas e a implementação de ações corretivas.

Na visão de (Monczka et al., 2008) não há uma única maneira de avaliar o desempenho de fornecedores, e as organizações utilizam uma variedade de abordagens diferentes, com o objetivo geral do processo de avaliação de reduzir o risco de compra e maximizar o valor global para a empresa. Dependendo da abordagem para realizar a avaliação de fornecedores, o processo pode exigir um esforço intensivo com um grande comprometimento de recursos, como tempo e viagens.

Na visão de (Pagell; Wu, 2009) a avaliação de fornecedores com base em critérios ambientais pode resultar na seleção de parceiros comprometidos com práticas sustentáveis, como redução de emissões de carbono, gestão eficiente de recursos e uso de materiais recicláveis, e com a verificação de práticas trabalhistas, como condições de trabalho seguras, salários justos e respeito aos direitos humanos, pode contribuir para o pilar social do ESG (Arslan, 2020; Tondolo et al., 2023; United Nations Global Compact, 2016).

A avaliação e o desenvolvimento de fornecedores são elementos-chave para garantir que a cadeia de suprimentos da empresa esteja alinhada com os princípios de ESG. Essas práticas promovem a seleção de fornecedores responsáveis, estimulam o desenvolvimento sustentável, melhoram as condições de trabalho e fortalecem a governança corporativa em toda a cadeia de suprimentos, contribuindo assim para uma estratégia de ESG mais eficaz e responsável. (Carter; Rogers, 2008; Wagner; Bode, 2008)

Também a avaliação de fornecedores pode abranger a verificação da conformidade com regulamentos e leis, promovendo a governança corporativa e a gestão ética ao longo da cadeia de suprimentos (Preuss; Brown, 2012; Russo; Perrini, 2010; Zorzini et al., 2015).

A revisão de literatura de (Beske-Janssen; Johnson; Schaltegger, 2015) revelou que, no que diz respeito à sustentabilidade, as pesquisas sobre cadeias de suprimento se nortearam inicialmente na medição de seu desempenho financeiro e operacional, depois surgiram pesquisas discutindo a sustentabilidade em cadeias de suprimentos convencionais e mais recentemente surgiram os estudos sobre a medição do desempenho de sustentabilidade, bem como a gestão de cadeias de suprimentos sustentáveis.

2.3.6 Desenvolvimento de Fornecedores

Na visão de (Handfield et al., 2000) a melhoria contínua de desempenho dos fornecedores a longo prazo só é alcançada por meio da identificação de onde o valor é criado na cadeia de suprimentos, do posicionamento estratégico do comprador alinhado com a criação de valor e na implementação de uma estratégia integrada de gerenciamento da cadeia de suprimentos para maximizar as capacidades internas e externas ao longo de toda a cadeia.

Na perspectiva de (Bedey et al., 2008) incorporar responsabilidade social na gestão de compras e no desenvolvimento de fornecedores, trará vantagens organizacionais além de atender às demandas dos stakeholders. Ao fazer isso, é importante conhecer as considerações principais para que a cadeia de fornecedores esteja em conformidade com os padrões de responsabilidade social corporativa, CSR na sigla em inglês. Também a evolução do perfil do consumidor e do mercado, mais ciente da contribuição da CSR para o bem-estar da sociedade, consumirá produtos e serviços de empresas mais alinhadas a essas normas, trazendo o retorno dos investimentos nesta iniciativa.

O estudo de (Monczka et al., 2008) destacou que a crescente competição global, mostrou às empresas a dependência de uma rede ampla de fornecedores dedicados para atingir seus objetivos. Notou-se que o sucesso exige uma organização intencional dos recursos e processos em uma rede integrada de parceiros na cadeia de suprimentos, colaborando diretamente com o fornecedor para obter melhorias em áreas específicas, ampliar continuamente as suas capacidades, e gerar benefícios a longo prazo para ambos. Por outro lado (Monczka et al., 2008) constataram que as empresas não estavam dispostas a investir recursos humanos e de capital para dar a devida atenção para a gestão e desenvolvimento de fornecedores, reduzindo assim a efetividade da melhoria contínua na cadeia de suprimentos e de valor. Como contraponto a este posicionamento, a empresa Apple investe em relacionamento com fornecedores de longo prazo, mantendo um fundo de US\$ 5 bilhões para apoiar a inovação contínua em seus fornecedores (Edmans, 2022).

O estudo de (Ahmed; Hendry, 2012) contribuiu para a identificação das principais áreas de foco na pesquisa de desenvolvimento de fornecedores, SD na sigla em inglês, e também identificou uma série de questões para pesquisa futura, que podem servir como ponto de partida para a realização de pesquisas exploratórias e confirmatórias adicionais sobre as lacunas identificadas. Os autores sugeriram as seguintes recomendações de pesquisa:

- a) investigar a relação entre atividades de SD diretas e indiretas com SD estratégico e reativo
- b) estabelecer o impacto direto ou indireto das atividades seletivas de SD nos custos, qualidade, entrega e inovação na produção dos fornecedores, e como isso se relaciona com melhorias no desempenho da empresa compradora.
- c) identificar quais são as medidas válidas de sucesso de SD em termos de indicadores-chave de desempenho de curto prazo e medidas de resultados de vantagem competitiva e relacionamento específico de longo prazo, dada a globalização de muitas empresas e sua diversificada base de fornecedores.
- d) estimar a correlação entre SD direto, seu retorno do investimento, ROI na sigla em inglês, e melhoria associada no desempenho.
- e) identificar abordagens para superar os fatores e barreiras negativos associados ao SD e quais métodos estão disponíveis para gerenciar a mudança associada aos programas de SD.
- f) informar como selecionar e avaliar sistematicamente práticas, atividades, ferramentas e metodologias de melhoria contínua disponíveis para alcançar os objetivos desejados de SD estratégico ou reativo.

No estudo de (Day et al., 2013) foram identificados dois padrões de desenvolvimento de confiança, baseados em empatia e capacidade, que refletem a abordagem de uma empresa no desenvolvimento de relacionamentos com fornecedores-chave. Importante ressaltar que cada padrão de desenvolvimento sugere envolver diferentes riscos, mas que ambos são construídos ao longo do tempo e se desenvolvem a partir de normas culturais e políticas internas incorporadas, que se refletem nas relações externas, e que exercem considerável influência nas expectativas dos relacionamentos com os fornecedores-chave da organização.

Na visão de (Varsey et al., 2014) o desenvolvimento de fornecedores envolve colaboração para melhorar práticas ambientais, promovendo a inovação em processos e produtos mais sustentáveis. (Lambert; Emmelhainz; Gardner, 1996)

O desenvolvimento de fornecedores de acordo com (Cousins et al., 2019; Liker; Choi, 2004; Au-Yeung, 2019) concentra-se em aprimorar as capacidades e o desempenho dos fornecedores por meio de iniciativas de colaboração e desenvolvimento mútuo. A ideia central do estudo é que, ao investir no desenvolvimento de seus fornecedores, as empresas possam obter benefícios como maior qualidade, confiabilidade e inovação, resultando em uma cadeia de suprimentos mais eficiente e eficaz. Os autores exploram o conceito de desenvolvimento de fornecedores como parte da abordagem enxuta e como isso pode contribuir para práticas enxutas na cadeia de suprimentos, reduzindo desperdícios, melhorando a qualidade e aumentando a capacidade de resposta.

O estudo exploratório de (Busse et al., 2016) ao identificar os efeitos das barreiras associadas a 5 fatores contextuais, revelou relações causais de elevada relevância conceitual para as lideranças de compras no desenvolvimento de fornecedores para a sustentabilidade da organização. A consciência dos efeitos de barreiras pode estimular a gestão de expectativas dos compradores em relação aos esforços existentes e pode também amparar a decisão gerencial relacionada à troca ou desenvolvimento de um fornecedor.

Na revisão sistemática de literatura trazida por (Jia; Stevenson; Hendry, 2023), o desenvolvimento de fornecedores orientado pela sustentabilidade, SSD na sigla em inglês, é um processo complexo com vários atores e cenários, e que requer uma abordagem holística que contemple todos os aspectos. Os autores demonstram, no contexto gerencial, que é necessário estabelecer um modelo abrangente de medição de desempenho que possa capturar plenamente os benefícios derivados da SSD, e que a implementação de projetos de SSD requer uma visão ampla e adaptativa, e estratégias de implementação que possam se adequar às contingências para alcançar um melhor desempenho. Por fim, o estudo destacou a importância de identificar contingências críticas do SSD, o que ampara as decisões de investir melhor os recursos para o SSD.

O estudo de (Phillips; Lamming; Caldwell, 2012) mostrou que apesar do reconhecimento da necessidade de relacionamentos mais cooperativos, a inserção institucional, em termos de enraizamento em rotinas e práticas desatualizadas e ineficazes, atua como uma barreira a abordagens mais inovadoras. A cooperação e comunicação bem-sucedidas com fornecedores exigirão uma abertura de informações e de conhecimento que devem ser compartilhados de maneira justificada e seletiva, e que seja recíproca e baseada nos benefícios mútuos que podem ser obtidos, e que as expectativas e objetivos são identificados por todas as partes envolvidas.

A pesquisa de (Pedroso et al., 2021) forneceu uma revisão da literatura sobre desenvolvimento de fornecedores, que permitiu a identificação da tendência para a pesquisa orientada na avaliação do TBL. O estudo trouxe contribuições práticas no sentido de informar as empresas que desejam promover resultados de sustentabilidade por meio de desenvolvimento de fornecedores, oferecendo insights sobre as estratégias adotadas nesse processo.

O quadro 4 apresenta de forma resumida os 6 subprocessos da GRF.

Quadro 4 - Subprocessos da GRF

Subprocesso	Conceito e Características	Objetivos
Seleção	Escolha de fornecedores que melhor atendem às necessidades da empresa, através de pesquisa de mercado, análise de documentação e qualificação	Seleção de parceiros que se alinhem aos valores e objetivos estratégicos da organização
Segmentação	Classificação de fornecedores em tipos por meio de critérios definidos pela organização	Ajuda na definição de prioridades alocando recursos de forma eficiente para otimizar a colaboração para cada tipo de fornecedor
Avaliação de Desempenho	Coleta sistemática de dados para analisar o desempenho de fornecedores com base em critérios predefinidos	Identificação de pontos fortes e fracos, bem como oportunidades de melhoria contínua na cadeia de fornecedores
Gestão de Riscos	Identificação, avaliação e mitigação de riscos associados aos fornecedores com planos de contingência e monitoramento contínuo	Visa assegurar a continuidade do fornecedor e minimizar o impacto de eventos adversos na cadeia de fornecimento
Gestão de Contratos	Gerenciamento de todo o ciclo de vida do contrato com o fornecedor, desde a negociação até o encerramento	Assegura que o fornecedor cumpra com as obrigações contratuais e que os benefícios esperados sejam alcançados
Desenvolvimento	Colaboração com os fornecedores para melhorar seu desempenho e capacidades através de treinamento, transferência de conhecimento, suporte técnico e investimento em infraestrutura	Fortalece a cadeia de suprimentos, otimiza a qualidade dos produtos/serviços e impulsiona a inovação e a sustentabilidade

Fonte: Produzido pelo autor (2025).

3 MÉTODO

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Para a definição da abordagem metodológica a ser adotada na pesquisa foram explorados os estudos de (Bryman, 2012; Creswell; Creswell, 2018; Hair Jr.; Page; Brunsfeld, 2020; Malhotra; Nunan; Birks, 2017; Mitchell, 2018; Saunders; Lewis; Thornhill, 2007; Sekaran; Bougie, 2016).

De acordo com (Malhotra; Nunan; Birks, 2017; Sekaran; Bougie, 2016) uma pesquisa qualitativa é um desenho exploratório baseado em pequenas amostras, com o objetivo de fornecer profundidade e compreensão. As pesquisas qualitativas são realizadas para entender os contextos (Creswell, 2013), quando há pouca teoria disponível para orientar o desenvolvimento da conceituação (Hair Jr.; Page; Brunsfeld, 2020), e objetivam formular questões mais precisas para serem abordadas em pesquisas futuras (Neuman, 2014).

Acessando os estudos de (Creswell, 2013; Edmondson; Mcmanus, 2007; Mitchell, 2018) e considerando os objetivos da pesquisa, a qual investigou de forma profunda aspectos de um fenômeno, o método mais adequado definido foi um estudo qualitativo. O quadro 5 produzido a partir dos estudos de (Mitchell, 2018) mostra as alternativas para cada nível da pesquisa.

Quadro 5 - Escolhas metodológicas

NÍVEL	ALTERNATIVAS
TIPO DE ESTUDO	Quantitativo, Combinado e Qualitativo
FILOSOFIA	Positivismo, Realismo, Interpretativismo, Objetivismo, Subjetivismo, Pragmatismo, Funcionalista, Interpretativo, Humanista radical e Estruturalista radical
ABORDAGEM	Dedutiva, Abolutiva e Indutiva
ESTRATÉGIA	Experimento, Survey, Estudo de caso, Pesquisa de ação, Teoria fundamentada e Pesquisa arquivística
ESCOLHA	Método único, Métodos combinados e Multi-métodos
HORIZONTE TEMPORAL	Transversal e Longitudinal
TÉCNICA E PROCEDIMENTO	Coleta e análise de dados

Fonte: Adaptado de Mitchell (2018).

3.2 PARADIGMA DE PESQUISA

De acordo com (Creswell, 2013) é importante entender as suposições filosóficas que fundamentam a pesquisa qualitativa e ser capaz de articulá-las em um estudo de pesquisa ou ao apresentar o estudo para uma audiência. Elas moldam a formulação do problema e perguntas de pesquisa, como são buscadas informações para responder às perguntas, e como os pesquisadores tentam se aproximar o máximo possível dos participantes sendo estudados.

Como os objetivos da pesquisa focaram na exploração de práticas em processos gerenciais, enfatizando a utilização de técnicas qualitativas de coleta e análise de dados, o paradigma epistemológico do interpretativismo foi adotado como direcionador, buscando descobrir padrões e tendências nos processos organizacionais que foram estudados.

3.3 ABORDAGEM INFERENCIAL

O uso de uma abordagem indutiva de acordo com (Saunders; Lewis; Thornhill, 2007), deve permitir um bom ajuste entre a realidade social dos participantes da pesquisa e a teoria que emerge, a qual estará ancorada nessa realidade. E por fim a teoria pode ser usada para sugerir ações subsequentes apropriadas a serem tomadas porque é especificamente derivada dos eventos e circunstâncias do ambiente no qual a pesquisa foi conduzida. O quadro 6 mostra a ordem do raciocínio lógico indutivo de acordo com (Simpson, 2018).

Quadro 6 - Lógica de inferência indutiva

Indução	Caso Resultado Regra	Estes feijões são deste saco Estes feijões são brancos Todos os feijões deste saco são brancos
----------------	----------------------------	--

Fonte: Adaptado de Simpson (2018).

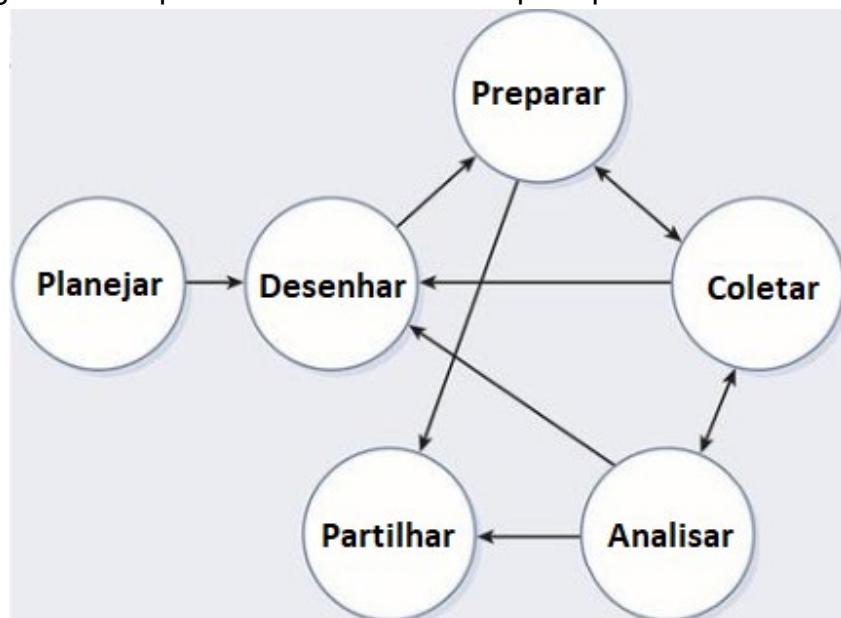
3.4 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

De acordo com (Neuman, 2014) a pesquisa com base em estudo de caso investiga intensivamente um ou um pequeno conjunto de casos, focando em muitos detalhes dentro de cada caso e no contexto. Em resumo, ela examina tanto os detalhes das características internas de cada caso quanto a situação ao redor.

Considerando as referências teóricas acessadas e os estudos de (Bryman, 2012; Creswell; Creswell, 2018; Creswell, 2013; Hair Jr.; Page; Brunsfeld, 2020; Yin, 2018) e analisando os objetivos da pesquisa que visou explorar como as práticas da GRF interagiam com a agenda de ESG e os stakeholders, foi adotado um estudo qualitativo exploratório-descritivo com a utilização de uma estratégia de pesquisa de estudo de casos múltiplos pela sua robustez e capacidade de generalização analítica.

Segundo (Yin, 2018) os fatores que orientam a escolha por estudo de caso na pesquisa são os seguintes: 1) as principais perguntas de pesquisa são “como” e “porque”, 2) pouco controle sobre os eventos comportamentais; e 3) o foco do estudo é um fenômeno contemporâneo e não histórico. A figura 7 apresenta um fluxograma com as etapas do processo de pesquisa usando o método de estudo de caso, que segundo (Yin, 2018) é linear porém interativo.

Figura 7 - Etapas do Processo de Pesquisa para Estudo de Caso



Fonte: Extraído de Yin (2018).

Na visão de (Hair Jr.; Page; Brunsfeld, 2020) os estudos de caso focam na coleta de informações sobre um evento ou atividade específica, frequentemente relacionada a uma empresa ou indústria particular. A lógica para conduzir um estudo de caso é obter uma compreensão completa de toda a situação a partir de um exemplo real, e permitir a identificação da forma de interações entre todas as variáveis.

3.5 HORIZONTE TEMPORAL

Segundo (Edmondson; Mcmanus, 2007) a aplicação de um estudo transversal, traz eficiência e uso eficaz de recursos, alinha-se às vantagens de reunir dados de múltiplas fontes simultaneamente, captura uma ampla gama de perspectivas, características ou comportamentos dentro de um período específico. Já na visão de (Neuman, 2014) a pesquisa transversal pode ser exploratória, descritiva ou explicativa, mas é mais consistente com uma abordagem descritiva. Geralmente é a alternativa mais simples e menos dispendiosa, mas raramente captura processos sociais ou mudanças.

Com base nos conceitos teóricos e considerando o objetivo da pesquisa, a qual tinha restrição de tempo e recursos e que se propunha a: (1) explorar e descrever as práticas gerenciais; (2) a partir da perspectiva de uma pequena quantidade de indústrias participantes e (3) num determinado período no tempo, o formato mais adequado foi um estudo transversal. O estudo transversal obteve uma visão instantânea e profunda da amostra em relação aos fenômenos de interesse.

3.6 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS

3.6.1 Unidades de Análise

A seleção das indústrias de transformação de grande porte como Unidades de Análise (UA) para o estudo adotou os seguintes critérios: (1) alto número de transações realizadas com seus fornecedores, (2) impacto dos fornecedores nas operações dessas indústrias, e (3) os interesses da pesquisa.

Para a definição da quantidade de UAs na pesquisa de estudo de casos múltiplos foram seguidas as orientações de (Creswell, 2013) que indica de 4 a 5 casos e de (Eisenhardt, 1989) que sugere um número entre 4 e 10 casos.

Para o estudo em questão foram definidas 4 UA, sendo estas identificadas e selecionadas através dos seguintes critérios: 1) ser de grande porte pela classificação do IBGE; 2) já ter divulgado relatório de sustentabilidade e/ou de ESG nos últimos 5 anos; 3) ser de capital aberto; e 4) ter processo formalizado para a gestão de relacionamento de fornecedores. A tabela 3 mostra um resumo sobre as empresas, todas brasileiras, e enquadradas na indústria de transformação, e que serviram de UA para o estudo de casos múltiplos. Os quatro casos, de segmentos industriais diferentes, foram propositalmente escolhidos para ampliar o escopo de exploração, com contextos industriais, culturas organizacionais e ambientes regulatórios diversos, os quais podem influenciar os fenômenos pesquisados. E também seguindo a visão de (Creswell; Creswell, 2018; Yin, 2018), a seleção intencional dos participantes e dos casos auxiliou na compreensão do problema e nos objetivos da pesquisa.

Inicialmente haviam sido selecionadas 5 UA, mas após avaliação documental constatou-se que uma das UA não atendia todos os critérios para compor a análise de dados para a pesquisa e foi removida da listagem.

Tabela 3 - Informações sobre as empresas pesquisadas

Caso → Atributos ↓	UA1	UA2	UA3	UA4
Regime de Capital	Aberto	Aberto	Aberto	Aberto
Segmento	Fabricação de carrocerias para ônibus	Fabricação de carrocerias, reboques, semirreboques e vagões ferroviários	Fabricação de equipamentos eletroeletrônicos industriais	Fabricação de papel e embalagens de papelão ondulado
Listada no Novo Mercado da B3	Não (N2)	Não (N1)	Sim	Sim
Localização Brasil (UF)	RS	RS	ES	SC
Nr. de Funcionários em 2023	12.700	16.000	37.000	2.300
Fatur. em 2023 (R\$ milhões)	5.400	9.100	23.560	1.030

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

3.6.2 Participantes das Entrevistas

O quadro 7 mostra a lógica utilizada para a identificação dos stakeholders internos primários mais salientes nos processos de interesse da pesquisa, a GRF e a agenda ESG, com base nos estudos de (Freeman, 1984; Mitchell; Agle; Wood, 1997; Raha; Hajdini; Windsperger, 2021). A aplicação do modelo de (Mitchell et al., 1997), também conhecido pelo framework MAW, e avaliando os stakeholders internos primários identificados por (Freeman, 1984) nos temas centrais da pesquisa, e com a ponderação de cada dimensão em cada tipo de stakeholder, auxiliou na seleção dos participantes mais relevantes para as entrevistas. Como resultado, as gerências se destacaram como o grupo de stakeholders internos primários mais saliente, por serem responsáveis por implementar políticas, monitorar indicadores e gerenciar equipes.

Quadro 7 - Identificação dos stakeholders internos primários mais salientes

Conceito >>>	O poder de um stakeholder é determinado pela sua capacidade de influenciar a organização ou projeto. Isso pode ser medido pelo controle de recursos, capacidade de tomar decisões ou exercer pressão sobre a organização.	A legitimidade de um stakeholder refere-se à sua relação com a organização ou projeto e à validade dessa relação. Isso pode ser medido pela sua associação com a organização ou projeto, como clientes, funcionários ou acionistas.	A urgência de um stakeholder refere-se à sua necessidade ou importância imediata para a organização ou projeto. Isso pode ser medido pela proximidade temporal da demanda ou pela sua importância estratégica.	Nível de Saliência ↓
Dimensão → Stakeholders Internos Primários ↓	Poder	Legitimidade	Urgência	
Funcionários	BAIXO	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Proprietários	ALTO	BAIXA	BAIXA	BAIXA
Gerências	MÉDIO	ALTA	ALTA	ALTA+
Alta Administração	ALTO	ALTA	BAIXA	ALTA
Acionistas	ALTO	MÉDIA	BAIXA	MÉDIA

Fonte: Adaptada de Mitchell et al. (1997), Raha et al. (2021) e Freeman (1984).

Também para garantir uma seleção adequada dos participantes das entrevistas, estes foram escolhidos a partir dos seguintes critérios: 1) ter experiência mínima de 3 anos nas áreas de Compras ou de ESG/Sustentabilidade ou na Administração das empresas, e 2) ter posição de supervisor, coordenador, chefe ou gerente. Para obter uma coleta de informações confiável, de diferentes perspectivas, e garantir uma validação dos dados por meio de triangulação das respostas, entre casos e dentro dos casos, foram selecionados no mínimo 3 participantes em cada unidade de análise e no mínimo 1 participante de cada área. O quadro 8 mostra um resumo sobre as pessoas que foram entrevistadas e suas respectivas áreas de atuação.

Quadro 8 - Informações sobre os entrevistados

Atributos → Código ↓	Formação	Gênero (M/F)	Função	Data da Entrevista
UA11	Mestre em Gestão da Produção	M	Coordenador de Aquisições	24/09/2024
UA12	Eng. Química e Pós-Graduada em Gestão Organizacional e Segurança do Trabalho	F	Coordenadora de Meio Ambiente	26/09/2024
UA13	MBA em Gestão de Alta Performance	M	Gerente de Riscos Corporativos	03/10/2024
UA31	Grad. em Eletromecânica, Direito e Administração	M	Gerente de Vendas Industriais	28/08/2024
UA32 *	Eng. Sanitarista e Ambiental	F	Supervisora de ESG	20/03/2025
UA33 *	Mestrado em Engenharia Elétrica	M	Chefe de Qualidade de Fornecedores	04/04/2025
UA41	Grad. em Direito e MBA em Direito Empresarial	F	Gerente Jurídica e Compliance	12/09/2024
UA42	Grad. em Administração e Pós-Grad. em Gestão de Suprimentos	M	Gerente de Suprimentos	19/02/2025
UA43	Mestrado Profissional	M	Gerente de Sustentabilidade	29/11/2024
UA21	Eng. Química e Seg. do Trabalho e Mestre em Materiais	F	Gerente de SSMA	09/08/2024
UA22	Direito e Esp. em Comex e Gestão de Projetos	F	Gerente Compras Corporativas	19/08/2024
UA23	Eng. Mecânico, Pós-Graduação em Gestão Estratégica e Mestrando em Eng. de Materiais	M	Especialista em ESG	16/10/2024

* Os participantes não quiseram fazer a entrevista por videoconferência e enviaram as respostas do questionário por escrito via correio eletrônico.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Também foram seguidas as recomendações de (Yin, 2018) para confirmar de forma antecipada o acesso às empresas selecionadas, às pessoas para as entrevistas e aos documentos, e assim garantir a obtenção das informações para a pesquisa.

3.6.3 Coleta de Dados

A partir da análise dos estudos de (Yin, 2018) foi usado como instrumento de coleta dos dados da pesquisa um roteiro básico semi-estruturado com perguntas abertas, usando para sua operacionalização uma entrevista via videoconferência, no período de agosto de 2024 a abril de 2025. Para garantir a utilidade do roteiro de perguntas e sua aderência aos objetivos da pesquisa, este passou por 3 fases que estão detalhadas abaixo no quadro 9.

Quadro 9 - Fases do roteiro básico de questões da pesquisa

Fase	Descrição	Quem	Objetivo
1	Validação do Roteiro	Especialistas no Método de Pesquisa e Orientador	Identificar e corrigir falhas na estrutura das perguntas em relação aos objetivos da pesquisa
2	Pré-teste	Respondentes Selecionados pelo Pesquisador	Identificar e corrigir falhas no entendimento das perguntas e na forma do roteiro básico de questões
3	Entrevista	Amostra Definitiva de Respondentes	Coletar os dados para a pesquisa

Fonte: Adaptado de Stockemer (2019).

Com relação às considerações éticas relacionadas à pesquisa, todos os participantes foram notificados sobre o teor das informações solicitadas, e buscou-se seu consentimento prévio através da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível no Apêndice B.

O primeiro protótipo do roteiro de perguntas possuía 15 questões, mas no processo de validação do roteiro algumas perguntas foram unidas, pois estavam explorando o mesmo tema, e por recomendação dos 2 especialistas em métodos de pesquisa qualitativos, foi ajustado para 12 questões.

Na perspectiva de (Creswell; Creswell, 2018) a entrevista individual tem as seguintes vantagens: 1) é útil pois quando os participantes não podem ser observados podem fornecer dados históricos, e 2) permite ao pesquisador controlar a linha de questionamento. Mas por outro lado tem limitações que são: 1) fornece informações indiretas filtradas pelos olhos dos entrevistados, 2) fornece informações num local específico ao invés do ambiente de campo natural, 3) a presença do entrevistador pode gerar vieses, e 4) nem todas as pessoas são articuladas e perceptivas.

Outra fonte de informação para a pesquisa foram os relatórios, manuais e procedimentos, todos com acesso público, que as 4 empresas utilizam para auxiliar na gestão da sua cadeia de fornecedores e de outros processos gerenciais. O quadro 10 mostra os documentos acessados em cada UA.

Quadro 10 - Fontes Adicionais de Coleta de Dados

Código da UA	Código do Documento	Descrição do Documento
UA1	DC11 DC12 DC13 DC14 DC15	Relatório de Sustentabilidade 2023 Manual de Fornecedores 2023 Código de Conduta 2023 Política de Gerenciamento de Riscos 2022 Política Global de Integridade
UA2	DC21 DC22 DC23 DC24	Relatório de Sustentabilidade 2023 Manual de Requisitos para Fornecedores 2024 Código de Conduta Política de Gestão de Riscos 2022
UA3	DC31 DC32 DC33 DC34 DC35	Relatório Anual Integrado 2023 Código de Ética para Fornecedores 2023 Condições Gerais de Fornecimento Global 2022 Condições Gerais de Fornecimento Brasil 2022 Código de Ética 2023
UA4	DC41 DC42 DC43 DC44	Relato Integrado 2024 Código de Conduta 2022 Programa de Integridade 2022 Política de Relacionamento com Fornecedores 2025

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Para finalizar a coleta de dados das entrevistas em cada pergunta, foram utilizados os critérios de saturação ou redundância dos dados nos casos e entre os casos, de acordo com os estudos de (Hennink; Kaiser; Marconi, 2017; Saunders et al., 2018).

O quadro 11 mostra os objetivos do estudo e o roteiro de perguntas final validado após as revisões das fases 1 e 2, e a conexão de cada pergunta com a teoria de cada um dos temas.

Quadro 11 - Quadro Teórico associado aos Objetivos e ao Roteiro de Perguntas

Objetivo Geral ">>>>	Propor diretrizes para fortalecer a GRF das empresas para promover a sustentabilidade e atender às expectativas dos stakeholders mais relevantes		
Objetivos Específicos	Itens de Verificação	Tema	Perguntas Associadas e Referências Bibliográficas
a) Identificar as práticas utilizadas na Gestão de Relacionamento com Fornecedores.	<p>Revisão de Literatura e Entrevistas em Profundidade</p> <p>P1. Como você descreveria o papel dos fornecedores na estratégia geral de sustentabilidade e/ou de ESG da sua empresa?</p> <p>P2. Quais critérios a sua empresa utiliza para selecionar fornecedores em relação às práticas ESG? Como são avaliados e definidos estes critérios?</p> <p>P3. Quais são as iniciativas e/ou programas que a sua empresa utiliza para promover o engajamento e a colaboração com fornecedores em questões ESG? Descreva os principais desafios que sua empresa enfrenta na sua implementação?</p> <p>P4. Como a sua empresa comunica as metas, e avalia o desempenho dos fornecedores em relação aos critérios ESG?</p> <p>P5. Quais são os stakeholders internos mais influentes na definição das políticas de gestão de fornecedores relacionadas a questões ESG? Descreva como eles exercem influência neste processo.</p>	GRF	<p>(P1, P2, P3, P4, P6, P7, P9, P10, P11 e P12)</p> <p>Kraljic (1983); Lambert et al. (1996); Handfield et al. (2000); De Boer et al. (2001); Dubois e Perdersen (2002); Gelderman e van Welle (2003); Liker e Choi (2004); Glöckner et al. (2005); Tseng et al. (2005); van Welle e Gelderman (2005); Moeller et al. (2006); Tang (2006); Klippe et al. (2007); CIPS (2007); Carter e Rogers (2008); Monczka et al. (2008); Walker et al. (2008); Walker e Preuss (2008); Seuring e Müller (2008); Cousins et al. (2008); Wagner e Bode (2008); Bedey et al. (2008); Handfield et al. (2009); Co e Barro (2009); Pagell e Wu (2009); Park et al. (2010); Ku et al. (2010); Russo e Perrini (2010); Chakraborty et al. (2011); Wu e Pagell (2011); Carter e Easton (2011); Barney (2012); Tate et al. (2012); Lambert e Schwieterman (2012); Phillips et al. (2012); Atkinson (2012); Preuss e Brown (2012); Ahmed e Hendry (2012); Day et al. (2013); Pikousová e Prusa (2013); Varsei et al. (2014); Pagell e Shevchenko (2014); Al-Abdallah et al. (2014); Deloitte (2015); Nair et al. (2015); Ho et al. (2015); Zorzini et al. (2015); Beske-Janssen et al. (2015); ONU (2016); Busse et al. (2016);</p>

(continua)

Quadro 11 - Quadro Teórico associado aos Objetivos e ao Roteiro de Perguntas
(continuação)

Objetivo Geral >>>	Propor diretrizes para fortalecer a GRF das empresas para promover a sustentabilidade e atender às expectativas dos stakeholders mais relevantes		
Objetivos Específicos	Itens de Verificação	Tema	Perguntas Associadas e Referências Bibliográficas
b) Descrever como as práticas de GRF estão integradas à agenda de ESG e aos interesses dos stakeholders.	P6. Qual é a importância da transparência e da prestação de contas na relação com os fornecedores em relação às práticas ESG? P7. Como a sua empresa lida com fornecedores que não atendem aos requisitos mínimos de práticas ESG? P8. Quais são os benefícios percebidos pelos stakeholders internos da empresa (gestores das áreas de compras, ESG e administração) ao integrar práticas ESG na gestão de fornecedores? P9. Em sua opinião, como as práticas ESG afetam a competitividade e a reputação da sua empresa no mercado? P10. Quais são os principais indicadores ou métricas utilizados para avaliar o sucesso das iniciativas ESG na cadeia de suprimentos? Descreva o processo de criação, manutenção e análise destes KPIs.	GRF	Chopra e Meindl (2016); Forkmann et al. (2016); Singh et al. (2017); Klimkiewicz (2017); Webb (2017); Nurazzyati (2018); Webb (2018); Geissdoerfer (2018); Villena (2019); Cousins et al. (2019); Rezaei e Lajimi (2019); Au-Yeung (2019); Gartner (2020); Arslan (2020); Morrison (2021); Lajimi e Majidi (2021); McKinsey & Co (2021); Winkle et al. (2021); Blore e Greyling (2021); Brandenburger e Nalebuff (2021); Edmans (2021); Pedroso et al. (2021); Mäntylä (2021); Great Learning (2022); HBR (2022); Kushner (2022); ISM (2022); Pellegrino et al. (2023); Choudhary et al. (2023); Hibbert (2023); Pedersen (2023); CIPS (2023); Zycus (2023); Gartner (2023); Luo et al. (2023); Berry (2023); Patrucco e Dimand (2023); Marcone (2023); Tondolo et al. (2023); Silva (2023); Jia et al. (2023).
		Stakeholders	(P5 e P8) Freeman (1984); Clarkson (1995); Mitchell (1997); Freeman e Mcvea (2001); Reynolds et al. (2006); Lindgreen (2009); L. Parmar et al. (2010); Phillips (2010); Spitzeck e Hansen (2010); Carter e Easton (2011); Rodrigue et al. (2013); Harrison et al. (2015); Demir et al. (2015); Vidal et al. (2015); Freeman et al. (2018); WEF (2020); Gartner (2021); Raha (2021); Kujala et al. (2022); Marcon et al. (2023).

(continua)

Quadro 11 - Quadro Teórico associado aos Objetivos e ao Roteiro de Perguntas
(conclusão)

Objetivo Geral ">>>>	Propor diretrizes para fortalecer a GRF das empresas para promover a sustentabilidade e atender às expectativas dos stakeholders mais relevantes		
Objetivos Específicos	Itens de Verificação	Tema	Perguntas Associadas e Referências Bibliográficas
c) Mapear barreiras e facilitadores (desafios e oportunidades) na implementação de práticas de GRF sob as perspectivas da agenda ESG e dos stakeholders.	P11. Como a sua empresa incentiva a inovação e a melhoria contínua nas práticas ESG com os fornecedores? P12. Como você vê o futuro da gestão de fornecedores em relação às práticas ESG nos próximos cinco anos?	ESG	(P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11 e P12) WCED (1987); McDonough e Braungart (2002); GRI (2002); IFC (2004); Du Pisani (2006); Mirvis e Googins (2006); Rockström et al. (2009); IISD (2012); McDonough e Braungart (2013); Varsei et al. (2014); Henisz et al. (2019); Shi et al. (2019); ISM (2021); Brown e Brown (2021); Morrison (2021); Polman e Winston (2021); Gartner (2021); CDP (2021); FGV (2021); KPMG (2022); Marcone (2023); ONU (2023); Silva (2023); Yip et al. (2023); IBGE (2024).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

3.6.4 Análise de Dados

De acordo com os estudos de (Miles; Huberman, 1994; Saldaña, 2013) a codificação tem por objetivo analisar e revisar um conjunto de anotações de campo, transcritas ou sintetizadas, e de dissecá-las de forma significante, e mantendo as relações entre as partes intactas. Os códigos são rótulos ou etiquetas para associar unidades de significância para a informação descritiva ou inferencial compiladas durante o estudo.

De acordo com os estudos de (Bardin, 2016; Creswell, 2013; Saldaña, 2013) o processo de codificação consiste em agrupar o texto ou os dados visuais em pequenas categorias de informação, procurar evidências para o código em diversos bancos de dados utilizados no estudo e, por fim, atribuir um rótulo ao código. Após a codificação, a classificação envolve separar o texto ou a informação qualitativa em busca de categorias, temas ou dimensões. Sendo uma forma popular de análise, a classificação inclui identificar de cinco a sete temas gerais. Na pesquisa qualitativa, os temas, também chamados de categorias, são unidades amplas de informação compostas por vários códigos agregados para formar uma ideia comum. Todas as fases do processo de análise de dados estão detalhadas no quadro 12.

Quadro 12 - Etapas da análise de dados de um estudo de caso

Processo	Atividades
Organização	Criar e organizar arquivos para os dados
Leituras	Ler os textos, fazer anotações marginais, formar códigos iniciais
Descrição dos dados em códigos e temas	Descrever o(s) caso(s) e seu contexto
Classificação dos dados em códigos e temas	Usar agregação categórica para estabelecer temas ou padrões

Fonte: Extraído de Creswell (2013).

Para a análise do conteúdo das entrevistas e dos documentos foram criadas categorias e subcategorias *a priori*, conforme mostrado no quadro 13, sendo estas alinhadas com a revisão da literatura e os objetivos da pesquisa, revisadas e ajustadas com a ajuda de especialistas em estudos qualitativos, e a partir dos estudos de (Bardin, 2016; Hair Jr.; Page; Brunsfeld, 2020; Miles; Huberman, 1994; Saldaña, 2013) verificar a presença e frequência de determinados conceitos.

A partir das recomendações de (Allsop et al., 2022; Jackson; Bazeley, 2019; Mortelmans, 2024; Yin, 2018) o uso de um software de Análise de Dados Qualitativos Assistida por Computador, CAQDAS na sigla em inglês, pode ser útil em 3 funções: 1) compilação de dados - obter e registrar palavras e termos específicos das anotações; 2) fragmentação de dados - mover metodicamente para um nível conceitual mais elevado através da codificação de palavras e termos semelhantes; e 3) reagrupamento de dados - interpretar relacionamentos entre os códigos, suas combinações, e conceitualmente criar padrões de nível ainda mais elevado.

E a partir do exposto acima para facilitar a gestão dos materiais coletados e a análise dos dados das entrevistas e dos documentos das 4 UAs foi utilizado o software NVivo versão 15.1.2, e foram seguidas as orientações de (Allsop et al., 2022; Jackson; Bazeley, 2019; Mortelmans, 2024; Yin, 2018).

Quadro 13 - Categorias e subcategorias para análise do conteúdo

Objetivos Específicos e Geral	Categorias	Subcategorias
a) Identificar as práticas utilizadas na GRF e como essas interagem com a agenda ESG e os stakeholders. b) Descrever como essas práticas estão integradas à agenda de ESG e aos interesses dos stakeholders	Práticas de GRF	Seleção Segmentação Avaliação de Desempenho Gestão de Riscos Gestão de Contratos Desenvolvimento
c) Mapear barreiras e facilitadores (desafios e oportunidades) na implementação de práticas de GRF sob as perspectivas da agenda ESG e dos stakeholders.	Desafios na GRF	Capacidades Complexidade Resistência Cultura Custos Engajamento Legislação Monitoramento
	Oportunidades na GRF	Colaboração Competitividade Conformidade Governança Inovação Mercados Recursos Reputação
Objetivo Geral: Propor diretrizes para fortalecer a GRF das empresas, e assim promover a sustentabilidade e atender às expectativas dos stakeholders mais relevantes.	Diretrizes para a Organização	Estratégia Governança Indicadores Processos
	Diretrizes em Recursos Humanos	Capacitação Desempenho Direcionadores Meritocracia
	Diretrizes em Tecnologia	Automação Dataficação Inteligencia Artificial Plataformas

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Importante salientar, que anterior a análise de conteúdo, no processo de transcrição das entrevistas para texto escrito foram removidas as falhas gramaticais e as idiossincrasias da fala para garantir a clareza na publicação e facilitar a análise, seguindo as recomendações de (Azevedo et al., 2017; Rowlands, 2021; Widodo, 2021). Nos casos onde havia dúvidas na transcrição foram consultados os entrevistados sobre os ajustes que foram feitos, e assim preservar a integridade, a validade e o significado da entrevista, e assim também garantir que o entrevistado se sentisse confortável com a forma que suas falas foram apresentadas.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada por meio de um estudo de casos múltiplos, que teve por objetivo identificar as práticas de GRF e descrever como estão integradas à agenda de ESG e aos stakeholders da companhia. Através da análise detalhada das 4 organizações selecionadas, buscou-se identificar as abordagens e mecanismos adotados por cada uma delas na implementação de práticas sustentáveis e éticas em suas relações com fornecedores e suas interações com os stakeholders.

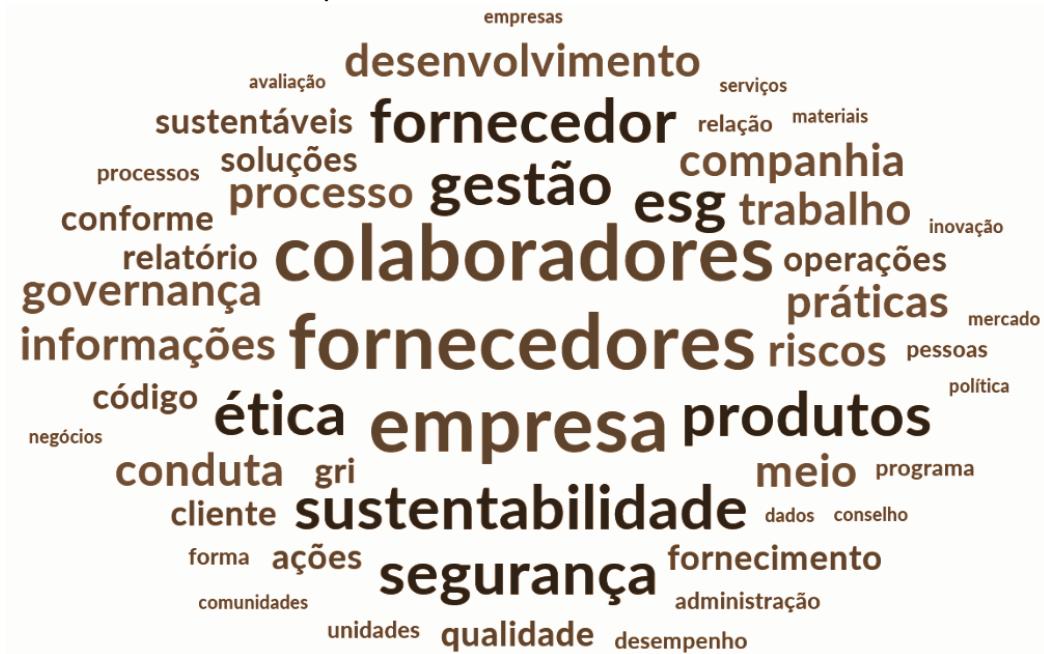
Este capítulo foi estruturado para fornecer uma visão clara e sistemática dos achados, começando pela descrição contextual dos casos estudados, seguida pela identificação e descrição das práticas observadas em cada caso e, finalmente, uma comparação entre os casos para revelar padrões emergentes e implicações significativas. Os resultados apresentados respondem às questões de pesquisa formuladas e também contribuem para um entendimento mais profundo das intersecções entre GRF, ESG e Stakeholders no contexto contemporâneo das relações organizacionais.

Foram realizadas 12 entrevistas no total, sendo 3 em cada uma das 4 empresas e com colaboradores de diversos níveis de gestão, supervisores, coordenadores, chefes e gerentes. Também foram coletados 18 documentos das empresas, todos de acesso público. Importante ressaltar que devido aos acordos de confidencialidade firmados com os entrevistados, os nomes das empresas e dos próprios entrevistados foram codificados para assim garantir seu anonimato.

Para uma exploração inicial dos dados foi usado o recurso do software NVivo para identificar as palavras mais frequentes nos textos das 12 entrevistas realizadas e dos 18 documentos coletados das empresas participantes da pesquisa. Para ter um resultado mais claro e significativo foram implementados os seguintes ajustes: 1) foram desconsiderados os verbos em todas as suas formas e conjugações, artigos, conjunções, preposições, numerais, pronomes, nomes próprios e comerciais, advérbios e adjetivos; 2) termos em outros idiomas foram traduzidos e suas ocorrências foram somadas com seus respectivos sinônimos; e 3) para os termos que apareceram em ambos números, singular e plural, foi mantido apenas a versão mais significante para a avaliação temática.

A figura 8 e a tabela 4 mostram respectivamente, uma nuvem de palavras e o resultado de forma quantitativa, das 50 palavras mais frequentes encontradas nos materiais coletados nos 4 casos estudados.

Figura 8 - Palavras mais frequentes nas entrevistas e documentos analisados



Fonte: Elaborado pelo autor no programa NVivo versão 15.1.2 (2025)

Tabela 4 - Palavras mais frequentes nos casos estudados

Pos.	Palavra	Quantidade de Ocorrências por Caso e Total				
		UA1	UA2	UA3	UA4	Total
1	fornecedores	519	320	165	648	1652
2	empresa	228	206	137	420	991
3	processos	181	217	74	299	771
4	produtos	142	320	0	231	693
5	colaboradores	99	386	116	91	692
6	sustentabilidade	82	320	32	224	658
7	gestão	124	202	79	244	649
8	ESG	78	156	77	207	518
9	ética	0	341	105	109	555
10	segurança	71	129	46	241	487
11	informações	72	272	32	98	474
12	riscos	114	126	41	155	436
13	práticas	55	155	83	113	406
14	governança	51	278	0	76	405
15	desenvolvimento	65	151	52	135	403

continua

Tabela 4 - Palavras mais frequentes (conclusão)

Pos.	Palavra	Quantidade de Ocorrências por Caso e Total				
		UA1	UA2	UA3	UA4	Total
16	trabalho	64	116	53	149	382
17	companhia	47	124	98	110	379
18	conduta	77	204	50	0	331
19	unidades	112	0	33	186	331
20	meio	53	115	0	146	314
21	ações	79	76	55	86	296
22	relação	52	102	53	89	296
23	relatório	69	0	65	218	352
24	GRI	0	90	0	188	278
25	fornecimento	45	223	0	0	268
26	código	59	151	54	0	264
27	negócios	58	0	39	158	255
28	avaliação	67	71	35	76	249
29	clientes	43	152	33	0	228
30	dados	43	98	0	81	222
31	mercado	76	0	32	93	201
32	forma	82	0	35	77	194
33	pessoas	0	0	59	130	189
34	programa	0	102	117	0	219
35	desempenho	60	0	0	122	182
36	temas	0	87	0	91	178
37	acordo	0	0	0	92	92
38	administração	0	102	75	0	177
39	materiais	71	0	0	101	172
40	qualidade	78	0	0	89	167
41	inovação	0	0	34	127	161
42	política	43	111	0	0	154
43	conselho	0	103	37	0	140
44	nota	58	0	0	80	138
45	ambiente	43	0	0	86	129
46	áreas	51	0	75	0	126
47	serviços	0	0	0	112	112
48	requisitos	0	0	33	111	144
49	valor	50	0	52	0	102
50	tecnologia	0	0	0	95	95

Fonte: Elaborado pelo autor no programa NVivo versão 15.1.2 (2025).

4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS

Esta seção apresenta a base sobre a qual a análise comparativa foi construída. O objetivo aqui foi mergulhar na singularidade de cada caso, permitindo a compreensão de sua complexidade e contexto antes de qualquer tentativa de comparação. A análise de cada caso focou em explorar de forma profunda cada cenário investigado.

Para garantir clareza e profundidade na análise, esta seção foi dividida em subseções dedicadas a cada um dos casos investigados. Cada subseção apresenta uma narrativa rica e detalhada daquele contexto específico, que permite imergir nas particularidades de cada um dos 4 casos antes de avançar para a análise comparativa dos casos.

Após a apresentação dos achados para cada caso, seguindo as técnicas e procedimentos predefinidos, foi realizada uma análise interpretativa preliminar, focada exclusivamente nas dinâmicas observadas. Nesta etapa, buscou-se conectar os diferentes temas aos achados apresentados, explorando as relações, tensões, contradições e padrões específicos que emergem dentro de cada caso. Analisou-se como os diferentes elementos se articulam para formar um todo coerente (ou incoerente) e quais foram as implicações desses achados para a compreensão do fenômeno neste cenário específico.

4.1.1 Caso 1

4.1.1.1 Contextualização

A empresa do caso 1 é de grande porte, com regime de capital aberto e ações negociadas na B3, e obteve em 2024 uma receita líquida de R\$ 8,5 bilhões, sendo 3,1 bilhões gerados com exportação, e empregou 15 mil colaboradores. Tem operações fabris no Brasil e em mais 6 países.

Esta empresa foi selecionada para esta pesquisa pois demonstrou nos últimos anos compromisso com a qualidade, inovação, sustentabilidade e cuidado com as pessoas, conquistando uma série de premiações no Brasil, e também pela sua estrutura para uma gestão efetiva de riscos e de compliance, que são áreas do negócio muito impactadas pelas interações com fornecedores e pelas mudanças trazidas pelo ESG, ambos temas centrais deste estudo.

4.1.1.2 Práticas de GRF

Na empresa do caso 1 foram identificados, explorados e descritos os processos para a gestão de relacionamento com fornecedores (GRF) desde a sua segmentação, seleção, avaliação de desempenho, gestão de riscos e de contratos e desenvolvimento.

De acordo com as falas do UA11 e UA12 destacou-se o processo de segmentação, que consiste numa avaliação prévia, realizada virtualmente via portal, e com auditorias in loco quando necessárias, das informações cadastrais e das capacidades do fornecedor em vários aspectos. O entrevistado UA11 relatou também a construção e a importância deste processo para a área de compras e da possibilidade do fornecedor melhorar a sua classificação.

Os fornecedores são classificados na fase de segmentação em 5 classes. A segmentação é revisada anualmente de forma sistêmica para capturar as mudanças e melhorias ocorridas nos fornecedores proponentes. O processo de segmentação sistêmica trouxe transparência e governança sobre o processo de escolha e posterior ativação de fornecedores" (UA11).

"Quando uma empresa quer se candidatar para ser fornecedor proponente, ela se cadastra no portal do fornecedor e responde um questionário com 48 perguntas básicas dos produtos que vende, onde opera, referências, etc. e em seguida responde um segundo questionário com mais 40 perguntas relacionadas aos 6 pilares (Qualidade, Compliance, ESG, Ambiental, Financeiro e Logística)" (UA11).

"Um novo fornecedor preenche um questionário de auto-avaliação com vários critérios, ESG inclusive, e caso não atinja uma nota mínima, ele não segue no processo de cadastramento" (UA12).

"Existe a possibilidade do fornecedor de pleitear uma nova segmentação, usando um recurso no portal do fornecedor, e a partir do acesso de seu relatório de desempenho" (UA11).

Dentro desta mesma temática e de acordo com o que está destacado nos recortes do documento DC12, o proponente que deseja se tornar fornecedor precisa passar por uma etapa de pré-qualificação, que a empresa chama de segmentação, e que classifica os fornecedores quanto a suas capacidades de fornecimento.

"Para fornecer à empresa, o fornecedor deve cadastrar-se no portal de fornecedores, submetendo seus dados a um processo de segmentação que objetiva avaliar seu potencial de atendimento quanto às necessidades da empresa frente à critérios pré-estabelecidos que abrangem sua estrutura física, robustez de processos, e integridade quanto a requisitos financeiros, de ESG e de compliance, e a empresa pode auditá-las quando necessário" (DC12).

"O fornecedor aprovado nestes requisitos básicos habilita-se a participar do processo de cotação da empresa, sendo envolvido em desenvolvimentos conforme necessidades da empresa abarcadas no segmento de fornecedor obtido" (DC12).

"Ao término do processo, será disponibilizado um relatório para o fornecedor proponente/efetivo, no qual consta um gráfico radar com sua avaliação categorizada e a explicação sobre a segmentação que ele se encontra naquele momento.

S1 - Fornecedor Estratégico - Itens críticos, itens estratégicos que possuam gestão de categorias, desenvolvimentos estratégicos e de alto impacto e elencado como fonte única/prioritária de fornecimento.

S2 - Fornecedor Alavancável - Itens intermediários que possuam gestão de categorias, desenvolvimentos de produtos categorizados como intermediários (média complexidade e médio impacto) e elencado como segunda fonte de fornecimento.

S3 - Fornecedor Aspirante - Itens básicos que possuam gestão de categorias e desenvolvimentos de produtos categorizados como básicos (baixa complexidade e baixo impacto).

S4 - Fornecedor Básico - Compras pontuais, itens não críticos, itens de prateleira, itens sem gestão de categoria e itens não críticos" (DC12).

No recorte da do documento DC12, ficou descrito como funciona o processo de seleção de fornecedores da empresa, destacando a necessidade de ter uma nota mínima para ser acionado pela área de compras da empresa.

“Na busca por fornecedores que atendam às expectativas de desenvolvimento de novos projetos ou de novas fontes de abastecimento, a base de fornecedores já cadastrada, é analisada. Consideram-se aqueles que possuem fornecimento ativo e proponentes aprovados no processo de segmentação. São desconsiderados aqueles que possuem avaliação de desempenho considerada insatisfatória” (DC12).

A avaliação de desempenho dos fornecedores segundo os comentários do UA11 é um processo com critérios bem definidos e disponibilizados publicamente aos fornecedores e demais interessados e é uma alavanca importante para a melhoria contínua e inovação nos fornecedores. Já no relato do UA12 a auditoria física nas instalações do fornecedor e respectivo relatório fazem parte de uma avaliação periódica em alguns fornecedores selecionados.

“O processo de avaliação do desempenho dos fornecedores ativos temos os seguintes critérios e seus respectivos pesos: 1) Qualidade (40%) - que é baseada na taxa de rejeitos em ppm (partes por milhão) e por auditorias in loco de processo e de produtos nas instalações do fornecedor de acordo com sua criticidade; 2) Entrega (30%) - que usa o indicador de OTIF⁵; e 3) Aspectos Comerciais (30%) - que é uma avaliação do comprador responsável pela carteira daquele fornecedor. Estes 3 critérios e pesos são comunicados através do Manual de Fornecedores e do Portal de Fornecedores” (UA11).

“Hoje avaliamos o desempenho de aproximadamente 300 fornecedores dentro de um total de 3.000, pois estes constituem 90% do total gasto” (UA11).

“Os próprios fornecedores já têm a prática de nos enviar avanços que fizeram em algum indicador de sustentabilidade, pois sabem que isso tem peso em sua avaliação” (UA11).

“Alguns fornecedores são avaliados periodicamente in loco e o relatório da auditoria serve de evidência dessa avaliação” (UA12).

Nos recortes das falas do UA13 mostraram a avaliação dos fornecedores via auditoria por amostragem e com rigor alinhado ao nível de exposição aos riscos, e a validação de requisitos e documentos através de uma empresa certificadora. Nos trechos ajustados do documento DC12 também é explorado o processo de avaliação dos fornecedores.

⁵ OTIF - On-Time In-Full na sigla em inglês, é um indicador que avalia se o fornecedor entregou no tempo certo “On-Time” e na quantidade total requisitada “In-Full”.

“Fazemos a amostragem via sistema de auditoria e verificamos se efetivamente eles estão cumprindo com seus deveres. O rigor da auditoria aumenta de acordo com o nível de exposição regulatória da atividade desempenhada ou material fornecido pelo fornecedor” (UA13).

“Para os fornecedores das curvas A e B, que representam 95% de todo o valor gasto, nós fazemos a verificação mensal dos requisitos através de uma empresa parceira de certificação, que é o Instituto Brasileiro de Certificação e Monitoramento (IBRACEM)⁶ que valida toda a documentação dos fornecedores” (UA13).

“Com a finalidade de acompanhar e verificar a conformidade dos requisitos exigidos, os fornecedores definidos pela empresa terão seu desempenho medido mensalmente através de um índice que é composto por 3 critérios: 1) índice de Qualidade: 40 pontos; 2) confiabilidade de entrega: 30 pontos; e avaliação comercial: 30 pontos” (DC12).

“Com base nos cálculos de desempenho, a classificação dos fornecedores será de acordo com a nota de desempenho obtido. De 90≥ a ≤ 100: Classe A - fornecedor potencial e prioritário para novos desenvolvimentos; De 70≥ a ≤ 90: Classe B - fornecedor considerado como segunda opção para novos desenvolvimentos; e <70: Classe C - fornecedor não é consultado para novos desenvolvimentos e será convocado para reuniões de performance” (DC12).

“O Comitê formado por Compras, Planejamento Integrado e Qualidade, monitora mensalmente o desempenho da cadeia de fornecimento, para os fornecedores com baixo desempenho, nota < 70, são escalados para deliberação sobre as ações necessárias, incluindo a decisão sobre a continuidade de fornecimento” (DC12).

⁶ IBRACEM: Instituto que realiza avaliação da conformidade legal, monitoramento e certificação de pessoas jurídicas e pessoas físicas, objetivando a gestão de riscos, em diversos âmbitos, tais como: financeiro, reputacional, cadastral, fiscal, tributário, previdenciário, trabalhista, jurídico, criminal, ambiental e de integridade, entre outros; para assegurar que os parceiros de negócio respeitem princípios de sustentabilidade, com ênfase em direitos humanos, gestão social e ambiental, identificando eventuais irregularidades e indícios de desvios de conduta como, corrupção, sonegação fiscal, fraude, concorrência desleal e lavagem de dinheiro, entre outros, com a classificação de riscos, utilizando diretrizes normativas da ISO 17029, 17065, 19600, 31000 e 37001.

Nas falas do UA11 ficou destacado o papel da gestão de riscos nos fornecedores com foco principal na garantia de continuidade do fornecimento e de atendimento de critérios regulatórios básicos. Neste mesmo tema a fala do UA12 destacou a minimização de riscos e seu efeito na proteção da imagem e da marca da empresa. Já nas falas do entrevistado UA13 aparecem detalhes técnicos do processo de gestão de riscos da empresa e da importância da aplicabilidade deste processo na gestão de fornecedores. Já no recorte do documento DC12 destaca-se como é feita a análise de riscos do fornecedor e seu efeito no processo de segmentação.

"Falando sobre gestão de riscos, o foco principal é na contingência de riscos do nosso processo de manufatura do que de ESG. Estamos iniciando o mapeamento de riscos de ESG para depois endereçar planos de mitigação específicos, mas o nosso olhar ainda está muito voltado para a manutenção das operações" (UA11).

"...o que focamos nos principais fornecedores para mitigação de riscos é que tenham licença de operação válida, Plano de Prevenção e Proteção Contra Incêndio (PPCI), instalações seguras e bem construídas que estejam protegidas contra intempéries, e outros" (UA11).

"Analizando a minha área entendo que houve uma minimização de riscos com relação aos fornecedores. Por exemplo, se o fornecedor de produtos químicos tem um bom plano de atendimento de emergências, o impacto será bem menor na empresa no caso de acontecer algum sinistro com a carga. Isso reduz riscos que podem prejudicar o nome e a imagem da empresa" (UA12).

"Cada risco é composto de uma série de fatores subjacentes que podem estar em diversas áreas da organização. Os "donos" dos fatores precisam acompanhar sua evolução na composição do risco e quando necessário implementar um plano de ação para reduzir sua força. Os riscos são avaliados em duas dimensões: vulnerabilidade e impacto" (UA13).

"Zelamos muito pela gestão de suprimentos e de compras...é muito forte aqui dentro...é uma área muito bem estruturada e estratégica, com planos alternativos de compra para cada item, com o propósito de reduzir os riscos e assegurar a perenidade do negócio" (UA13).

"A avaliação de risco do fornecedor é realizada por uma empresa terceira, subcontratada pela empresa, que dentro de fontes públicas avalia os possíveis sinais de alerta existentes nos dados cadastrais, processos, certidões negativas de débito e outros documentos oriundos do fornecedor, gerando uma pontuação que fará parte do seu processo de segmentação" (DC12).

Na exploração do tema gestão de contratos com fornecedores, o entrevistado UA11 ressaltou o relatório que a empresa tem dos ativos que estão nos fornecedores em regime de comodato, enquanto o UA13 destacou a importância deste processo na área de compras e a aplicação nos fornecedores. Já os recortes do documento DC12 mostram outras situações que são amparadas por cobertura contratual.

“Temos um mapeamento que mostra onde e quais ativos da empresa estão sendo usados em regime de comodato em fornecedores” (UA11).

“A gestão de contratos dentro da empresa é bastante acionada pela área de compras, que possui uma equipe para fazer a gestão desses contratos por carteira de fornecimento. Sobre cláusulas mais específicas de ESG nos contratos, a empresa tem uma área de compliance estruturada, e esta área intercede e interage em todos os contratos. Então existem algumas políticas, regras e normas que emanam da área de compras e que acabam se tornando compromissos dos fornecedores em cláusulas contratuais, tais como a conformidade com as leis ambientais, proteção de dados, aspectos relacionados à reputação e corrupção” (UA13).

“Para fornecedores de grande representatividade de compra e/ou complexidade de processo/tecnologia, é elaborado um contrato de fornecimento estratégico, que regra a relação de fornecimento, bem como indicadores para balizar a relação, ganhos de produtividade e regras para a curva de aprimoramento do processo de fornecimento, entre outros critérios para os fornecedores que possuam situações diferenciadas” (DC12).

“Consiste no empréstimo de um bem, máquinas, equipamentos, ferramentas, dispositivos, etc., a outro, sem cobrança de aluguel, devendo o comodatário conservar o bem e o utilizar somente para a comodante, pagando os devidos impostos, consumo de água e energia” (DC12).

“No momento que a transmissão de dados entre as partes é iniciada, mesmo antes da assinatura de um contrato, seja por interesse em projetos, desenhos, desenvolvimento, ou qualquer informação de posse exclusiva de uma ou ambas as partes, que venha a ser compartilhado, um acordo de confidencialidade poderá ser firmado, garantindo a segurança dos dados transmitidos e o comprometimento das partes na manutenção do sigilo” (DC12).

“A Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD (lei 13.709/2018) deve ser considerada pelo Fornecedor a fim de promover a proteção aos dados pessoais de todas as partes relacionadas, incluindo colaboradores, terceiros ou mesmo as informações trocadas com a empresa” (DC12).

De acordo com o recorte da fala de UA11 o processo de desenvolvimento de fornecedores está mais inclinado nas oportunidades de melhorias de processos e de produtos nos fornecedores para aumentar os níveis de qualidade e produtividade. Já nas falas de UA12 e UA13 ficou evidente o processo de desenvolvimento a partir das avaliações, validações e monitoramento de riscos para corrigir deficiências nos fornecedores e melhorar seu desempenho.

“Hoje temos uma área de desenvolvimento de produtos em fornecedores que está continuamente avaliando as tecnologias disponíveis no mercado e aquelas que estão sendo aplicadas nos nossos produtos para identificar oportunidades de melhoria na qualidade, na produtividade e consequentemente melhorar a competitividade” (UA11).

“Os fornecedores que já estão ativos na carteira da empresa, no evento de não-conformidade, são notificados para emitir um plano de ação com o objetivo de desenvolver seus processos e adequação de suas práticas” (UA12).

“O resultado da validação destes requisitos, sendo positivo ou negativo, é informado aos fornecedores, para que estes possam acompanhar seu desempenho e melhorar os requisitos deficientes” (UA13).

“Existe um dogma na empresa que é: Não tem jeito certo de fazer a coisa errada. É lógico que temos tolerância dependendo da situação, e em alguns casos ajudamos o fornecedor a melhorar seu desempenho e/ou avaliação” (UA13).

“Não temos indicadores ou métricas definidas para avaliar o sucesso das iniciativas de ESG nos fornecedores, mas através de nosso sistema de gestão de riscos conseguimos melhorar seu desempenho indiretamente” (UA13).

Na exploração do documento DC12 ficou destacado no recorte abaixo o processo de desenvolvimento dos fornecedores da empresa.

“A qualificação e o desenvolvimento de fornecedores se referem aos esforços da organização para criar e manter uma rede competente de fornecedores. Envolve também um esforço cooperativo de longo prazo entre a organização e seus fornecedores para atingir as melhorias desejadas” (DC12).

A partir da análise do conteúdo foi feita uma compilação, que está organizada no quadro 14, das práticas identificadas na gestão de relacionamento de fornecedores do caso 1.

Quadro 14 - Práticas do Caso 1 na GRF

Subcategoria	Práticas
Segmentação	Qualificação prévia das capacidades dos fornecedores Segmentação cria 4 classes
Seleção	Nota mínima na pré-qualificação habilita envio de solicitação de orçamentos Critérios de seleção formalizados e de acesso público
Avaliação de Desempenho	Critérios bem definidos e disponibilizados publicamente Avaliação mensal Avaliados apenas 10% dos fornecedores (curva A) Auditoria in loco faz parte de uma avaliação periódica Rigor de auditorias alinhado ao nível de exposição a riscos
Gestão de Riscos	Foco na garantia de continuidade do fornecimento Atendimento de critérios regulatórios básicos Mapeamento inicial de riscos em ESG Monitoramento via plataforma de certificação
Gestão de Contratos	Mapeamento de ativos em comodato Contrato de fornecimento em fornecedores críticos para o negócio Acordos de confidencialidade
Desenvolvimento	Plano de desenvolvimento a partir da avaliação mensal Melhoria de processos e adequação de práticas por não-conformidades Programa de capacitação de fornecedores

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.1.1.3 Desafios na GRF Sustentável

Sobre os desafios na promoção de uma GRF mais sustentável, o entrevistado UA11 ressaltou os seguintes: 1) importância de mudar o mindset transacional para uma análise holística e mais abrangente para amparar as decisões de compra da empresa; 2) dificuldades na comercialização de produtos mais sustentáveis no ambiente mercadológico atual; 3) ação dos legisladores e demandas do mercado para ajustar ambiente regulatório; e 4) adição dos critérios de ESG na seleção dos fornecedores para estimular seu engajamento.

“Analizando a gestão da área de compras, o grande desafio é mudar a visão míope que temos sobre a compra de produtos e serviços mais sustentáveis” (UA11).

“Falando de competitividade, precisamos primeiro ter uma visão mais abrangente, pois na análise direta é muito difícil que um item com apelo mais sustentável seja mais barato, mantendo o mesmo desempenho técnico a nível de qualidade e entrega” (UA11).

“O processo de seleção aos fornecedores, mostrando o ESG no seu escopo, já informa a importância com o qual a empresa trata o tema, e pode ser considerado uma iniciativa para que os fornecedores se engajem e colaborem” (UA11).

“O ESG por si só não justifica um custo de compra mais elevado. As ações da empresa para reverter este status quo ainda são de ordem reativa e exploram muito o apelo econômico” (UA11).

“O mercado de forma geral ainda não enxerga os benefícios de produtos sustentáveis, que são bem mais caros” (UA11).

“Na perspectiva da empresa e considerando o estágio atual as decisões e/ou escolhas relacionadas a fornecimento não consideram aspectos de sustentabilidade, é um fator secundário, pois nos mercados em que atuamos, o nosso cliente não paga pela questão do ESG” (UA11).

“Dependeremos das ações do governo na dimensão regulatória e também de demandas dos investidores e do mercado para então podermos endereçar esforços para implementar novas práticas” (UA11).

O entrevistado UA12 ressaltou o desafio da empresa em vencer a barreira da maioria dos clientes ainda não aceitar um custo mais alto para um produto mais sustentável e o documento DC12 destacou o portal como ferramenta para reduzir a complexidade do processo de suprimentos.

“Apesar de todos os movimentos da mídia, no momento atual, a maioria dos clientes e investidores ainda não paga/investe a mais por um produto que é mais sustentável. As melhorias que fazemos nos processos e produtos ainda são iniciativas voluntárias da empresa e não de demandas de clientes ou investidores” (UA12).

“O portal de fornecedores é uma ferramenta que foi desenvolvida para diminuir a complexidade do processo de suprimentos, tornando o intercâmbio de informações com a cadeia de suprimentos claro, ágil e eficiente” (DC12).

4.1.1.4 Oportunidades na GRF Sustentável

Na categoria de oportunidades na GRF sustentável o entrevistado UA11 apontou as sensações de bem-estar e de segurança dos envolvidos com atividades em conformidade e que geram resultados positivos e o maior engajamento dos governantes em evoluir o ambiente regulatório de ESG.

“Na minha opinião os stakeholders internos percebem um benefício emocional, onde se sentem felizes em colaborar com atividades que têm impacto positivo no meio ambiente e na sociedade. Outro benefício percebido está relacionado a conformidade, onde as pessoas se sentem mais seguras desenvolvendo atividades e participando de processos mais aderentes às práticas de ESG” (UA11).

“Os governos estão cada vez mais engajados, pelo menos é o que vemos na imprensa, em promover acordos, desenvolver projetos e criar leis para melhorar os níveis de sustentabilidade do país, e isso trará por consequência a necessidade das empresas em se adequar a novos requisitos” (UA11).

“Não temos nenhum encontro anual com fornecedores, mas fomentamos o ESG periodicamente com a divulgação do relatório de sustentabilidade que tem um capítulo que aborda a cadeia de fornecedores” (UA11).

O entrevistado UA12 destacou que algumas melhorias trazidas pela iniciativa ESG nos fornecedores podem reduzir o custo, alavancar a competitividade da empresa e reduzir os riscos associados à marca e imagem.

“As ações para cumprir as obrigações legais relacionadas a critérios ambientais são sempre associadas a custos, mas algumas melhorias dentro dos pilares ESG podem também trazer reduções de custo e aumentar a competitividade da empresa” (UA12).

“..isso reduziu os riscos que podem prejudicar o nome e a imagem da empresa” (UA12).

O entrevistado UA13 comentou sobre os benefícios do ESG percebidos pela área de compras nas interações com os fornecedores e pela área de compliance e o ESG como critério mandatório para acessar os mercados.

“Na percepção da área de Compras eles conseguiram ter mais perenidade e constância no fornecimento, com seus fornecedores mais alinhados com as práticas de ESG” (UA13).

“Devido a existência na empresa de um processo de compliance estruturado, fruto do alto nível de governança que implementamos, conseguimos manter as linhas de crédito e as operações conforme planejamento” (UA13).

“..e quem não estiver preparado ficará fora do mercado” (UA13).

A partir dos achados coletados nas entrevistas e nos documentos do caso 1 relacionados aos desafios e oportunidades na gestão de relacionamento de fornecedor sustentável do caso 1, foi elaborado o resumo que está no quadro 15.

Quadro 15 - Desafios e Oportunidades do Caso 1 na GRF

Desafios	Oportunidades
Adição dos critérios de ESG na seleção para estimular engajamento	Colaboradores mais engajados com atividades de impacto positivo
Visão míope sobre custo de itens sustentáveis	Segurança jurídica promovida pelo compliance
Foco da empresa em custo e não em valor	Governantes mais participativos no tema ESG
Benefícios do ESG não perceptíveis no curto prazo	Relatório de sustentabilidade para engajamento dos fornecedores
Conscientização do tema ESG	Governança a partir de compliance estruturado
Complexidade do processo de suprimentos	ESG como critério para acesso a mercados
Estímulo ao engajamento via critérios de ESG na seleção	Melhora de competitividade por iniciativas de ESG
Mudança de cultura	Redução de riscos associados à marca e imagem
Sustentabilidade como consequência e não objetivo	Perenidade e constância no fornecimento
Mercado não paga mais pela sustentabilidade	Acesso a financiamentos
Custo do processo de monitoramento	
Demandas do mercado no ambiente regulatório	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.1.1.5 Diretrizes para a Organização

Na exploração da temática de diretrizes aplicadas à organização para uma GRF mais sustentável na fala de UA11 a sistemática do processo de segmentação foi aprovada de forma conjunta, ressaltou a influência do Conselho de Administração na adequação de políticas da empresa e destacou a ausência de indicadores diretos para medir o desempenho de ESG nos fornecedores.

“Na pré-qualificação e seleção de fornecedores a definição dos pilares, seus pesos e a respectiva formulação das perguntas dos questionários foi feita a partir das necessidades das várias áreas interessadas, sendo os coordenadores e especialistas os responsáveis pelas proposições e os gerentes e diretores se encarregaram da aprovação final. Todas as decisões foram feitas de forma colegiada e interdependente” (UA11).

“Os conselheiros têm influência muito forte nos ajustes das políticas da empresa, pois têm uma responsabilidade junto aos acionistas e também têm acesso a informações do mercado, e recebem demandas de ambos” (UA11).

“A empresa não tem indicadores diretos para avaliar o desempenho dos fornecedores nos pilares de ESG” (UA11).

O entrevistado UA12 relatou a importância da transparência e da validação das informações nas relações com os fornecedores, a integração da empresa com seus fornecedores e clientes e a aplicação da economia circular para promover a sustentabilidade.

“A transparência tem importância altíssima e a veracidade das informações, nós somente publicamos aquilo que praticamos, então para um fato/informação constar no nosso relatório de sustentabilidade como uma boa prática, fazemos uma validação prévia ou mediante emissão de certificado” (UA12).

“É fundamental a parceria empresa-fornecedor, não existe negócio ou empresa que possa se declarar sustentável agindo de forma individual. É preciso estar integrado com seus fornecedores até a origem do material usado na manufatura de seus produtos e também com seus clientes numa cadeia totalmente integrada” (UA12).

“Precisamos entender desde a exploração das matérias-primas, sua utilização e descarte planejados e conscientes...eu acredito num futuro baseado na economia circular” (UA12).

Em suas falas, o entrevistado UA13 destacou a formação do Conselho de Administração como causa da transparência e independência na gestão da empresa e a importância do evento anual que é feito para obter o engajamento e alinhamento dos fornecedores. Também destacou a estrutura para o processo de gestão de riscos e de compliance da empresa, a formação dos Comitês como importantes avanços na governança da empresa e as regras estabelecidas nos encontros semanais da alta gestão para garantir harmonia e participação e seu efeito nas relações com fornecedores.

"Por ser uma empresa de capital aberto e como boa prática, ela tem a maioria dos seus conselheiros como representantes de acionistas minoritários para mostrar total transparência e independência na gestão" (UA13).

"Realizamos um evento anual, fora da empresa, com os principais fornecedores e prestadores de serviço para buscar seu engajamento e o alinhamento de expectativas que servem de base para o relacionamento com a empresa e de atendimento ao compliance" (UA13).

"Tempos atrás, a nossa empresa era chamada para fazer parte desse movimento de conformidade, e hoje a empresa chama seus parceiros para também seguirem o mesmo caminho, o que acaba criando um ciclo virtuoso. Temos uma equipe de 10 pessoas para a área de compliance, sendo que 4 são dedicadas a fazer a gestão dos 152 riscos mapeados até 2024, que são monitorados a nível dos fatores que os compõem" (UA13).

"A criação de uma área de compliance e de gestão de riscos, na perspectiva das lideranças da empresa, trouxe à tona mais responsabilização nos vários níveis da organização e também em seus parceiros de negócios, sejam estes clientes ou fornecedores" (UA13).

"Os comitês foram criados, com muito esforço num período de aprox. 5 anos, e que envolveu inclusive uma mudança de cultura da empresa, para debater e elaborar proposições das várias temáticas relacionadas ao negócio e são formados por gestores, diretores e 1 membro do Conselho, e empoderam a atuação dos stakeholders na organização. O Conselho de Administração é muito rigoroso com os temas relacionados ao ESG, e na empresa temos uma regra pétreia que é transparência, ou seja, os problemas não devem ser escondidos e sim colocados sobre a mesa para a discussão" (UA13).

"O Comitê Corporativo (CC) se reúne toda a semana com o CEO e todos os diretores das unidades para debater cenários do negócio, possui regras rígidas para garantir harmonia nos debates e participação. Se criou num processo top down o seguinte dogma na empresa: A transparência gera confiança que gera o engajamento. E tudo isso acabou reverberando na gestão e nas relações com os fornecedores" (UA13).

Nos recortes dos documentos DC11, DC12, DC13, DC14 e DC15 foram listados os instrumentos, processos e procedimentos que dão robustez a governança, ética, transparência, integridade, engajamento, inovação, proteção, sustentabilidade e eficácia em atividades, processos, estratégias e relações da empresa.

“A gestão é formalizada com base na distinção entre as funções e responsabilidades do Conselho de Administração e da Diretoria. O Conselho realiza reuniões mensais para acompanhamento da estratégia e dos negócios da empresa, mediante análise dos relatórios de administração apropriados. A indicação de membros para o Conselho de Administração é atribuição do Comitê de Recursos Humanos e Ética, devendo recair sobre pessoas de reconhecida probidade e reputação, conduta ilibada e que preencham, cumulativa e necessariamente, dentre outros, requisitos de conhecimento e experiência mínimos de cinco anos na administração de empresas” (DC11).

“Foi realizada uma pesquisa com representantes dos stakeholders nos países onde a empresa mantém unidades controladas, considerando os temas de maior importância para desenvolvimento de ações pela empresa. Os públicos participantes da pesquisa incluíram fornecedores, prestadores de serviço, representantes de vendas, concessionários, clientes, imprensa, associações de classe, instituições governamentais, parceiros de projetos sociais e de projetos de inovação, pesquisa e desenvolvimento, investidores, instituições financeiras, colaboradores, gestores e membros do Conselho de Administração da empresa” (DC11).

“A empresa está focada em fomentar uma cultura de inovação, conectando colaboradores de diferentes áreas para trabalharem de forma colaborativa em projetos de desenvolvimento de novos negócios e tecnologias junto a parceiros, através de projetos de construção de parcerias e de inovação aberta” (DC11).

“Para fortalecer ainda mais o relacionamento ético e transparente, a empresa coloca um canal de denúncias à disposição de seus diversos públicos para que sejam enviadas informações sobre potenciais violações às leis, especialmente no que diz respeito a desvio de recursos, corrupção e outras condutas consideradas contrárias ao estabelecido pelo código de conduta e pela política de integridade da empresa” (DC12).

“O formulário de devida diligência de integridade é aplicado aos fornecedores da empresa, devendo ser reavaliado bianualmente” (DC12).

“O comitê interno de fornecedores é formado pelos gestores de compras, planejamento integrado e qualidade e possui objetivo de suportar definições táticas e estratégicas oriundas da segmentação e performance de fornecedores” (DC12).

“A empresa conta com a assinatura digital para os seus processos, simplificando a localização e identificação dos assinantes, agilizando a coleta de assinaturas, e também com enfoque na sustentabilidade (redução de papel e trâmites físicos do contrato), e governança pela transparência em todo o processo de assinatura” (DC12).

“A área de compras para materiais diretos define a estratégia de aquisição conforme as demandas de abastecimento e de redução de custos” (DC12).

“Com base na filosofia Lean Supply Chain Management, a empresa tem um programa aplicado para os processos de Planejamento Integrado, Compras, Logística de Abastecimento e Distribuição, Redução de Custos, que proporcionam o direcionamento de toda a sua cadeia de suprimentos. A empresa busca junto à cadeia de fornecedores melhorar a gestão das suas variabilidades, mantendo um fluxo rápido e eficaz, com o melhor custo-benefício para ambas as partes” (DC12).

“Para fornecedores de grande representatividade de compra e/ou complexidade de processo/tecnologia, é elaborado um contrato de fornecimento estratégico, que regras a relação de fornecimento, bem como indicadores para balizar a relação, ganhos de produtividade e regras para a curva de aprimoramento do processo de fornecimento, entre outros critérios para os Fornecedores que possuam situações diferenciadas” (DC12).

“Com o intuito de manter a competitividade da empresa e de sua cadeia de fornecedores, possuímos um programa de Benchmarking com o mercado para obtermos a excelência, onde o fornecedor atual e os potenciais fornecedores podem propor melhorias de produto, processo, qualidade, que venham a aumentar a competitividade dos produtos” (DC12).

“O Código de Conduta traz diretrizes de comportamentos que norteiam o nosso compromisso com a ética e a integridade” (DC13).

“A empresa deve assegurar que a aquisição de bens e serviços esteja alinhada com seus objetivos e processos de negócios, gerando valor para a companhia, para o acionista e para o cliente, mantendo os padrões de qualidade, respeitando as pessoas e as comunidades em que atuamos, além de seguir as leis aplicáveis” (DC13).

“A empresa disponibiliza um canal exclusivo para relato de denúncias que deve ser usado com responsabilidade e seriedade” (DC13).

“O gerenciamento de riscos assegura que os objetivos estabelecidos estejam alinhados e suportem a missão da empresa, sendo compatíveis com o nível de risco que a companhia está disposta a se expor para alcançar o estabelecido no planejamento estratégico e agregar valor aos stakeholders” (DC14).

“O propósito da política de compliance é descrever e explicar as proibições contra suborno e corrupção em todas as operações da empresa, destacar os requisitos de compliance específicos relacionados a essas proibições e reforçar o compromisso da empresa em conduzir seus negócios globalmente com os mais altos padrões de honestidade e integridade” (DC15).

4.1.1.6 Diretrizes em Recursos Humanos

O entrevistado UA11 destacou a transparência como aspecto-chave para o engajamento e a liberdade de expressão das pessoas na execução de suas atividades.

“A transparência é fundamental não só para o ESG como para todas as atividades que realizamos...para que as pessoas estejam efetivamente engajadas devem receber as informações de forma clara, e nas palavras do nosso próprio presidente “Transparência gera Confiança que gera Engajamento” (UA11).

“Todas as áreas da empresa têm autonomia nos fóruns que participam para sugerir algum ajuste na política para aprimorar o processo de gestão de fornecedores” (UA11).

O documento DC11 apresenta nos recortes abaixo a valorização da diversidade e da inclusão nas equipes e sua capacitação constante, bem como os benefícios oferecidos aos colaboradores.

“A empresa valoriza a diversidade em seu quadro de colaboradores, expressa nas diferenças dos diversos perfis das nossas equipes. Em 2023, a empresa iniciou um programa de inclusão, com encontros de aprendizado inicial para o time de gestão de pessoas. Também foram desenvolvidas cartilhas de diversidade e inclusão” (DC11).

“A empresa investe constantemente na capacitação de seus colaboradores para o bom desempenho nos negócios atuais e para o futuro. Em 2023, foram realizadas 536.748 horas de treinamento, com uma média de 23,8 horas por colaborador/ano entre todas as unidades. A empresa também oportuniza acesso facilitado a programas de qualificação para comunicação nos idiomas inglês e espanhol” (DC11).

“A empresa proporciona uma variedade de benefícios para os colaboradores e seus familiares, alinhados conforme as necessidades e a legislação de cada país e localidade. A maioria dos benefícios estão voltados para programas de saúde, alimentação, educação, esporte e qualidade de vida” (DC11).

Já o documento DC13 mostra o compromisso da alta gestão em promover um ambiente de trabalho positivo na empresa.

“A empresa está comprometida em manter um bom ambiente de trabalho para todos os colaboradores. Essa meta só pode ser atingida se todos os colaboradores assumirem a responsabilidade pessoal para tratar os colegas de trabalho, clientes, fornecedores e visitantes com respeito e profissionalismo, garantindo um ambiente livre de discriminação e assédio, em conformidade com todas as leis aplicáveis” (DC13).

4.1.1.7 Diretrizes em Tecnologia

Nesta categoria buscou-se explorar como a empresa do caso 1 se utiliza da tecnologia para otimizar o processo de GRF sustentável e outras partes do negócio.

Os recortes dos documentos DC11 e DC12 mencionam o portal do fornecedor como um canal de comunicação claro, ágil e eficiente com sua cadeia de fornecedores. No DC11 também é destacada a plataforma digital usada para a capacitação de colaboradores e o entrevistado UA13 ressaltou a importância da empresa ter desenvolvido um BI⁷ para o processo de gestão de riscos da empresa.

“O relacionamento da empresa com a cadeia de suprimentos consiste no desenvolvimento de fornecedores e materiais, negociando condições comerciais robustas que atendam aos requisitos de qualidade, entrega e diretrizes de compliance, e é realizado através do portal de fornecedores” (DC11).

“A companhia utiliza o portal de fornecedores como principal meio para interação com a cadeia de suprimentos. Esta ferramenta foi desenvolvida para diminuir a complexidade do processo de suprimentos, tornando o intercâmbio de informações com a cadeia de suprimentos claro, ágil e eficiente” (DC12).

“A empresa oferece aos colaboradores a participação em treinamentos numa plataforma no formato on-line contando com uma média mensal de 2.500 acessos em 2023” (DC11).

“Nós desenvolvemos um BI, com o auxílio de uma consultoria externa, para monitorar de forma dinâmica todos os fatores e riscos do negócio. Nos últimos anos a empresa tem percebido o valor desse monitoramento, o que é muito importante para aprovação de novos investimentos, melhoria contínua dos processos e da própria governança corporativa” (UA13).

⁷ BI, em inglês *Business Intelligence*, refere-se ao conjunto de processos, tecnologias e ferramentas utilizadas para transformar dados brutos em informações significativas e açãoáveis que ajudam as empresas a tomar decisões de negócios mais informadas e estratégicas.

Com os dados coletados na exploração da temática de diretrizes de GRF do caso 1, foi elaborada a compilação que está no quadro 16.

Quadro 16 - Diretrizes do Caso 1 para a GRF

Nível de Alocação	Práticas
Na Organização	Decisões tomadas de forma colegiada e interdependente Participação efetiva do Conselho no ajuste de políticas Ausência de indicadores de ESG na cadeia de fornecedores Transparência e validação das informações Integração e colaboração com fornecedores Economia circular Independência da alta gestão Evento de engajamento com fornecedores Política para gestão de riscos e de compliance Mapeamento e empoderamento dos stakeholders Processo top-down para garantir engajamento Comitê para decisões estratégicas em compras Canal de denúncias Programa aplicado na cadeia de suprimentos Programa de benchmarking com o mercado Código de conduta Processo transparente para formação do Conselho de Administração Autonomia das áreas para sugerir ajustes nas políticas e procedimentos Indicadores para fornecedores estratégicos Estratégia de compra definida conforme demandas da operação e de redução de custos Parcerias para inovação aberta
Em Recursos Humanos	Transparência como aspecto-chave para o engajamento Valorização da diversidade Capacitação constante dos colaboradores Treinamentos de reciclagem em períodos de menor demanda Benefícios para os colaboradores e seus familiares Compromisso com um ambiente de trabalho positivo
Em Tecnologia	Portal de Fornecedores Processo digital de pré-qualificação de fornecedores via portal Assinatura eletrônica de documentos Plataforma de treinamentos on-line BI para monitoramento de riscos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.1.1.8 Análise Preliminar do Caso 1

Avaliando a UA1 em relação às práticas de GRF, esta demonstra uma abordagem estruturada e formalizada para a GRF, com processos bem definidos em várias etapas do ciclo de vida do fornecedor e com uma orientação clara para eficiência e controle. A existência de qualificação prévia, segmentação em 4 classes, nota mínima para seleção e critérios formalizados e de acesso público, sugere um esforço para padronização, transparência e controle nos estágios iniciais do relacionamento. Mostra também a iniciativa de evoluir seu processo de GRF a partir do endereçamento da gestão de riscos de ESG na cadeia de suprimentos.

Na temática relacionada aos desafios e oportunidades da GRF, a empresa enfrenta barreiras principalmente de ordem cultural e de percepção de valor/custo para a plena integração do ESG. A sustentabilidade parece ainda não estar no cerne da estratégia de GRF, mas sim como uma consideração secundária ou uma resposta a pressões. Por outro lado, as oportunidades que se apresentam são relevantes, e com potencial de gerar valor para a empresa no longo prazo. O engajamento dos colaboradores poderá trazer uma mudança cultural e disseminar a conscientização sobre ESG. As vantagens competitivas e financeiras atreladas ao ESG podem fornecer o argumento de "valor" necessário para superar a "visão míope sobre custos". A estruturação da governança via compliance pode trazer a disciplina e os processos para gerenciar a complexidade e integrar ESG de forma mais robusta.

No tema de diretrizes a quantidade de iniciativas identificadas na UA1 sugere um nível de alocação predominantemente estratégico e tático, com foco na implementação de práticas de governança, uma robusta gestão de riscos, engajamento de stakeholders e modernização tecnológica. A organização demonstrou um esforço consciente para integrar gradualmente a sustentabilidade na cadeia, a transparência e a eficiência em suas operações, tanto internamente quanto na relação com seus parceiros.

4.1.2 Caso 2

4.1.2.1 Contextualização

A empresa do caso 2 é de grande porte, com regime de capital aberto e ações negociadas na B3, e que em 2024 obteve uma receita líquida de R\$ 12 bilhões, sendo 2,5 bilhões gerados com exportação, empregando 16 mil colaboradores. Tem em torno de 5.000 fornecedores sendo aproximadamente 1.000 destes de insumos diretos. Possui parques fabris, centros de distribuição e escritórios comerciais no Brasil e no exterior, com presença em mercados de mais de 120 países.

A seleção desta empresa como unidade de análise neste estudo de casos múltiplos foi guiada pela sua reconhecida excelência em práticas de governança corporativa e sustentabilidade, e que ofereceu a oportunidade de identificar e compreender "melhores práticas", mecanismos de sucesso e as condições que possibilitam a integração eficaz da sustentabilidade e da governança nas operações e na estratégia corporativa.

4.1.2.2 Práticas de GRF

Na empresa do caso 2 foram identificados e descritos os processos para a gestão de relacionamento com fornecedores (GRF) desde a sua pré-qualificação, seleção até a avaliação de desempenho e de riscos.

E de acordo com as falas de UA22 e UA23, anterior ao processo de seleção, se identificou uma fase de levantamento de informações sobre vários tópicos de ESG na base de fornecedores através de um questionário eletrônico veiculado no portal de fornecedores da empresa.

"O primeiro passo que indicamos para os fornecedores é que façam uma autoavaliação sobre vários critérios relacionados ao ESG. A partir dessa avaliação preliminar e comparando com as demandas de ESG do mercado, já percebemos que os nossos critérios precisam ser melhorados, no sentido de conseguirmos uma maior aderência aos critérios de ESG de acordo com cada tamanho e perfil de fornecedor" (UA22).

"O questionário tem 49 perguntas divididas nas 3 dimensões do ESG: Ambiental, Social e Governança, mas estamos dando ênfase na temática de segurança cibernética, pelo impacto do risco associado. O resultado do formulário serve de critério de entrada para novos fornecedores onde se exige uma nota mínima de 60 pontos de 100 possíveis" (UA23).

De acordo com a fala de UA21 o processo de seleção obedece os critérios estabelecidos no documento DC22, conforme descrito nos recortes abaixo. Em 2023 foram adicionados também requisitos de ESG no DC22 para a empresa avançar no tema, e de ter alinhamento mais claro com seus objetivos estratégicos.

“Foi feita revisão no Manual de Fornecedores em meados de 2023 onde foram adicionados requisitos ESG no sentido de avançar no tema, e de ter alinhamento mais claro com os objetivos estratégicos. Então a revisão manteve os requisitos básicos e trouxe também avanços para pontuar os fornecedores nos critérios de ESG, e que contribuem para a pontuação do fornecedor no seu índice de desempenho” (UA21).

“Como pré-requisito para fornecimento de componentes, matérias-primas e serviços produtivos à empresa, os fornecedores atuais e potenciais devem ser capazes de demonstrar que mantêm um sistema de gestão da qualidade em conformidade com os requisitos da ISO 9001, e é recomendada certificação na norma ISO 14001. O fornecedor poderá ser pré-avaliado por meio de uma visita técnica, na qual serão analisadas questões comerciais, produtivas, de qualidade e de engenharia, podendo ser gerado um parecer geral sobre o seguimento ou não, do processo de seleção” (DC22).

No recorte do documento DC21 apresentado abaixo é mostrado como é feita a seleção de um fornecedor.

“A escolha de um novo fornecedor é realizada por nossa área corporativa de compras, que adota uma ampla lista de fatores e critérios relacionados a aspectos econômico-financeiros, comerciais, de qualidade e segurança dos produtos e serviços oferecidos, bem como o comprometimento com o comportamento ético e socialmente responsável” (DC21).

No processo de segmentação, os 3 entrevistados do caso 2 informam que a segmentação é necessária para direcionar ações diferentes de acordo com o nível de impacto das operações de cada perfil de fornecedor.

“Poderemos ter regras para segmentar os maiores fornecedores de matéria-prima ou de maior impacto no negócio. Imagino que virá alguma proposição relacionada ao tema, mas certamente, nós deveremos ter um nível de exigência diferenciado de acordo com o impacto que as operações realizadas com os fornecedores podem causar” (UA21).

“Teremos que trabalhar em algum momento com os fornecedores das curvas B e C, e para isso teremos que desenvolver critérios claros para poder fazer essa segmentação que possibilite o direcionamento mais eficaz dos planos de ação junto a toda a cadeia de fornecedores” (UA22).

“No evento com os fornecedores participam aproximadamente 200 empresas (selecionadas da curva A de aprox. 950 fornecedores diretos) e serve justamente para mostrar o que demandamos dos fornecedores e o que estamos fazendo” (UA23).

No recorte do documento DC21 apresentado abaixo é mostrado como é feita a segmentação de fornecedores da empresa.

“O desempenho do fornecedor que é composto por 4 índices (Gestão, Comercial, Logística e Fornecimento), qualifica o fornecedor em quatro classes, de acordo com sua performance apresentada:

Classe 1 - Fornecedores são beneficiados por seu desempenho, tendo prioridade em novos negócios com a companhia;

Classe 2 - Fornecedores que podem participar de novos processos de compras, mas não são prioridade;

Classe 3 - Fornecedores com baixa performance, que devem estabelecer ações para corrigir os problemas identificados e subir de nível; e

Classe 4 - Fornecedores que não conseguiram demonstrar melhoria de seus processos ao longo do período de abastecimento e, por isso, têm seu relacionamento reavaliado” (DC21).

No processo de avaliação de desempenho dos fornecedores o entrevistado UA22 traz a confiabilidade da sua cadeia de fornecimento como resultado da colaboração de longo prazo e que o monitoramento dos fornecedores precisa ser feito de forma contínua. Também ressaltou a importância de auditorias *in loco* para a identificação de problemas nos processos dos fornecedores.

“O que nós percebemos em nossa cadeia de fornecimento é uma confiabilidade muito alta, que é fruto do trabalho das parcerias de longo prazo, com muitas adequações e de aprendizados de ambas as partes ao longo do processo. Mesmo assim sabemos que é muito importante mantermos um monitoramento contínuo da nossa cadeia para identificar situações que necessitam de intervenções e/ou desenvolvimentos” (UA22).

“Se durante a análise do relatório de auditoria for identificado que um fornecedor não atendeu os requisitos mínimos, se dispara um processo interno para entender a gravidade da situação, e como último recurso se busca identificar alternativas de phase-out para aquele fornecedor” (UA22).

No recorte do documento DC21 abaixo é mostrado como é feita a avaliação de fornecedores da empresa.

“Todos os meses, avaliamos a qualidade e performance dos nossos fornecedores, tanto com relação ao mês corrente, quanto ao último trimestre móvel. Desta forma, podemos apurar seu desempenho e identificar tendências, possibilitando traçar planos de melhoria e decidir pela permanência ou não do fornecedor em nossa cadeia” (DC21).

A gestão de riscos aplicada à cadeia de fornecedores foi mencionada na fala do UA23, enquanto que os documentos DC24 e DC21 trazem nos recortes abaixo os princípios da política geral da empresa na gestão de riscos e como são identificados os riscos nos fornecedores.

“O processo de gestão de riscos pode também indicar a implementação de planos de ação em fornecedores das curvas B e C também” (UA23).

“Os princípios da gestão de riscos têm o propósito de criação e proteção de valor. Estes princípios fornecem orientações sobre as características da gestão de riscos eficaz, comunicando seu valor e explicando sua intenção e propósito. A gestão de riscos deve ser integrada, estruturada, personalizada, inclusiva, dinâmica, ter a melhor informação, observar os fatores humanos e culturais, e manter a melhoria contínua” (DC24).

“A gestão e a operação do portal que avalia o risco, utilizado na atividade de diligência devida, são realizadas por uma empresa independente e especializada. A área de Gestão de Riscos e Compliance é a responsável pela diligência prévia e o registro do nível de risco identificado em cada fornecedor” (DC21).

No processo de gestão de contratos foram identificadas práticas no documento DC22, estas mais relacionadas a situações que exigem contrato com os fornecedores, tais como: cessão de equipamentos e ferramentais para atividades de terceirização de processos da empresa, intercâmbio de dados confidenciais entre empresa e fornecedor, e garantia dos produtos e serviços fornecidos, conforme trechos abaixo:

“O contrato de comodato é um documento a ser firmado sempre que houver cessão não onerosa de ferramentais e/ou equipamentos, de propriedade da empresa e/ou de seus clientes, que forem utilizados pelo fornecedor para confecção de peças/componentes destinados exclusivamente à empresa. Este deverá ser assinado, em duas vias, pelos responsáveis legais do fornecedor (comprovado pelo envio de uma cópia do contrato social ou procuração que lhe outorga este poder) e pelos representantes legais da empresa” (DC22).

“O contrato de confidencialidade é um documento a ser firmado que visa o sigilo e a confidencialidade das informações trocadas entre a empresa e seus fornecedores. Deverá ser assinado pelos responsáveis legais do fornecedor (comprovado pelo envio de uma cópia do contrato social ou procuração que lhe outorga este poder) e pelos representantes legais da empresa, antes do envio das informações confidenciais” (DC22).

“O fornecedor é responsável por garantir a durabilidade e qualidade dos produtos e/ou serviços que fornece, a partir da data de emissão da nota fiscal de venda ao cliente final da empresa até o final do período de garantia” (DC22).

O processo de desenvolvimento de fornecedores foi abordado pelos 3 entrevistados do Caso 2, mas com enfoques diferentes. Os entrevistados UA21 e UA23 exploraram o desenvolvimento de capacitações nos fornecedores, enquanto o UA22 destacou o potencial de desenvolvimento de soluções na cadeia de fornecimento para geração de valor para a empresa.

“A empresa estabelece planos de ação nos programas de desenvolvimento para alguns fornecedores que estão com pontuação mais baixa, inclusive disponibilizando pessoas para auxiliar na compreensão do que é necessário para implementar as ações” (UA21).

“Temos uma meta de redução de 2% do gasto em compras em relação ao ano anterior, a qual nos direciona para ações junto aos fornecedores para desenvolver materiais, processos e/ou soluções alternativas para atingimento desta meta” (UA22).

“Existem situações de fornecedores exclusivos para determinadas matérias-primas, e que sinalizam que não conseguem cumprir alguns critérios do manual, a empresa avalia caso a caso como conduzir, e dependendo da situação a empresa cria um plano de ação para poder desenvolver alguma melhoria no fornecedor” (UA22).

“Nós estamos fazendo a qualificação dos nossos principais fornecedores, a partir de uma triagem inicial dentro da cadeia de aproximadamente 3 mil fornecedores, usando os grupos de maior impacto, por quantidade de materiais fornecidos e pela representatividade econômica das matérias primas nos nossos processos. A qualificação dos fornecedores foi realizada em parceria com a Amcham⁸, que contratou profissionais para o desenvolvimento de uma capacitação para entendimento do que é ESG, e no desdobramento desta iniciativa na prática” (UA21).

“Sabemos que é muito importante mantermos um monitoramento contínuo da nossa cadeia para identificar situações que necessitam de intervenções e/ou desenvolvimentos” (UA22).

⁸ Amcham é a sigla para a Câmara Americana de Comércio para o Brasil.

“A nossa equipe de desenvolvimento também promove treinamentos frequentes com os fornecedores” (UA23).

Foi feito um resumo estruturado das práticas na gestão de relacionamento de fornecedor do caso 2 que está no quadro 17.

Quadro 17 - Práticas do Caso 2 na GRF

Subcategoria	Práticas
Seleção	Avaliação prévia de capacidades Critérios formalizados e de acesso público Autoavaliação de critérios ESG
Segmentação	Índice de desempenho faz a separação em 4 classes A classe direciona para diferentes abordagens e ações
Avaliação de Desempenho	Auditórias <i>in loco</i> Relatório mensal no portal de fornecedores
Gestão de Riscos	Política e procedimentos formalizados Portal para monitoramento contínuo de riscos
Gestão de Contratos	Geração de contratos por escopo transacionado Processo formal e estruturado
Desenvolvimento	Capacitações dos fornecedores Melhorias em processos e produtos na cadeia de fornecimento

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.1.2.3 Desafios na GRF Sustentável

Alguns desafios na gestão de relacionamento com fornecedores que ficaram mais aparentes de acordo com as falas de UA21 são: a falta de entendimento em ESG da grande parte dos fornecedores, formas mais objetivas de medir o impacto do ESG na cadeia de fornecimento e uma reflexão sobre a redução do ritmo do desenvolvimento econômico para abrir espaço para uma recuperação.

“O grande desafio para obter o engajamento e colaboração dos fornecedores é conseguir traduzir efetivamente de forma simples e prática todos os pontos da agenda ESG” (UA21).

“Também entendo que ainda é necessário um crescimento nas formas de mensurar o efeito ESG na cadeia de fornecimento, e que estamos numa proposição ainda muito teórica, e não conseguimos uma demonstração prática” (UA21).

“No ritmo e com as práticas adotadas atualmente não conseguiremos ter processos sustentáveis, e será preciso frear alguma coisa para poder criar espaço para uma recuperação” (UA21).

Já na visão do entrevistado UA22 os principais desafios na GRF é como equilibrar os investimentos em ESG mantendo a competitividade do negócio, integrar pequenos fornecedores na estratégia de sustentabilidade da empresa e quantificar os benefícios na perspectiva dos stakeholders internos.

“Um dos grandes desafios é como atender critérios de ESG, ou as frentes de sustentabilidade que são mais representativas ou têm impacto positivo para o nosso negócio, tudo isso mantendo a competitividade no mercado” (UA22).

“Também temos o desafio dos fornecedores pequenos que não têm estrutura e recursos financeiros para investir em ESG sem afetar sua operação e entregas atuais” (UA22).

“No meu entendimento os benefícios serão percebidos pelos stakeholders internos mais no médio e longo prazo...ainda está incipiente na questão do retorno” (UA22).

O entrevistado UA23 citou desafios relacionados à falta de clareza sobre o que deve ser devidamente cobrado dos fornecedores, o custo de adequação aos critérios ESG pelas empresas fornecedoras, a falta de regulamentação nacional e a urgente necessidade de capacitação da cadeia de fornecedores sobre o tema ESG.

“Sobre desafios, quando se fala em ESG e Sustentabilidade tem requisitos que até então eram cobrados, mas não havia obrigatoriedade na sua implementação. No entanto, agora eles se tornaram mandatórios” (UA23).

“Outro ponto é o custo envolvido para as empresas se adequarem a uma nova matriz de requisitos, existem pequenos fornecedores, empresas familiares que têm muita dificuldade para conseguir recursos e estrutura para implementar as mudanças” (UA23).

“Também vale comentar que o ESG ainda não é uma prática muito disseminada no mercado, falta regulamentação por parte dos legisladores, e agora está tomando forma em empresas maiores de capital aberto devido às exigências no seu nível de governança corporativa” (UA23).

“Temos um papel muito importante em levar conscientização e permeabilidade do tema ESG na cadeia de fornecedores, se quisermos ter mais engajamento destes fornecedores nos projetos futuros, lembrando que os fornecedores representam 70% da formação do nosso produto” (UA23).

4.1.2.4 Oportunidades na GRF Sustentável

O entrevistado UA21 destacou a busca por sustentabilidade e as auditorias como alavancas para melhorar a eficiência nos processos dos fornecedores, e as demandas de ESG dos clientes como estímulos para melhoria contínua na empresa.

“Às vezes o que parecem imposições da nossa parte, são na verdade grandes oportunidades aos fornecedores de praticarem sustentabilidade e reduzirem custos em seus processos” (UA21).

“Estamos fazendo esse movimento junto aos fornecedores, oficializando qual será nosso objetivo em ESG, da mesma forma que estamos sendo desafiados e demandados por nossos clientes com metas claras relacionadas ao tema ESG” (UA21).

“O processo de auditoria nos fornecedores, que além da verificação efetiva de não conformidades, ela certamente contribui muito para que o fornecedor cresça continuamente também em seu processo” (UA21).

Na fala do entrevistado UA22 ficou claro que uma parte dos fornecedores tem proatividade de buscar conhecimento para adequação aos conceitos do ESG e que as interações da empresa com o fornecedor promovem inovações, cujo valor gerado é compartilhado entre ambos.

“O que se percebe inicialmente, em parte da cadeia, é uma preocupação maior por parte dos fornecedores mais interessados, de entender melhor este movimento e como eles podem se adequar ou como eles podem iniciar um processo de aculturamento de ESG” (UA22).

“As atividades diárias e os procedimentos de compras e de auditoria nos fornecedores também são alavancas de inovação nos fornecedores. E em situações que o fornecedor traz uma inovação que permite redução expressiva do custo na empresa e aumento da competitividade, existe uma negociação comercial para dividir os ganhos entre o fornecedor e a empresa” (UA22).

O entrevistado UA23 comentou sobre a oportunidade da empresa em acessar recursos financeiros a partir da implementação de práticas de sustentabilidade e a importância da empresa ser referência em ESG para estimular mais empresas a seguir o mesmo caminho. Já os documentos DC21 e DC22 destacam as práticas que garantem parcerias confiáveis com fornecedores e um nível de governança robusto.

“As próprias instituições financeiras estão realizando auditorias em empresas para garantir que estão cumprindo com seus planos de implementação de práticas sustentáveis e aprovar planos de investimentos” (UA23).

“O exemplo arrasta multidões e a disciplina de tocar no assunto de ESG de forma constante, e cobrando no bom sentido... está fazendo a diferença” (UA23).

“Adotamos a definição de dupla materialidade, alinhada às práticas e demandas do mercado com a utilização das diretrizes mais recomendadas em nível internacional” (DC21).

“As principais práticas de sourcing utilizadas pela área de Compras da empresa, direcionadas a toda cadeia de fornecimento, garantem um relacionamento duradouro e de confiança mútua...” (DC22).

“Usamos metodologias para garantir o aperfeiçoamento contínuo dos nossos processos de gestão de risco, pois à medida que passamos a operar cada vez mais globalmente, nos tornamos cada vez mais expostos a ameaças cibernéticas e a violação de dados que podem gerar danos à reputação e penalidades regulatórias” (DC22).

“A empresa possui uma governança eficaz baseada na incorporação dos princípios da responsabilidade social na tomada e implementação de decisões. Esses princípios são responsabilização, transparência, comportamento ético, respeito pelos interesses dos stakeholders, respeito pelo estado de direito, respeito pelas normas internacionais de comportamento e respeito pelos direitos humanos” (DC22).

Fazendo uma compilação do caso 2 para os desafios e oportunidades na gestão de relacionamento de fornecedor sustentável obteve-se o quadro 18.

Quadro 18 - Desafios e Oportunidades do Caso 2 na GRF

Desafios	Oportunidades
Letramento dos fornecedores em ESG	Redução de custos em processos
Mensuração do efeito ESG na cadeia de fornecimento	Demandas de ESG estimulam a melhoria contínua
Adoção de práticas de ESG mais lenta que crescimento industrial	Alguns fornecedores interessados na implementação de ESG
Equilíbrio entre investimentos ESG e competitividade	Cocriação de valor
Fornecedores sem recursos para implementar ESG	Políticas corporativas atuantes e em constante atualização
Benefícios percebidos só no longo prazo	Parcerias de confiança mútua
Falta de regulamentação para a agenda ESG	Compartilhamento dos ganhos
	Acesso a recursos financeiros e investidores
	Dupla materialidade como demanda do mercado
	Governança por princípios da responsabilidade social
	Metodologias para redução de riscos à reputação
	Diferencial competitivo

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.1.2.5 Diretrizes para a Organização

Na entrevista de UA21 se destacou que o tema ESG deve estar presente no planejamento estratégico da companhia, ter apoio da mais alta gestão, manter uma comunicação assertiva e transparente com os fornecedores e ter uma estrutura organizacional e procedimentos que propiciem governança e a participação de todos nas decisões.

“Durante o planejamento estratégico da organização, percebe-se que existe um propósito da organização em relação ao tema ESG, existe uma certeza de que ser sustentável não é escolha, que é realmente necessário” (UA21).

“Esta semana fiz uma apresentação para o Conselho de Administração das empresas, e o que mais me chamou atenção foi a propriedade com que o presidente falou sobre o tema sustentabilidade, no acompanhamento das ações e análise das métricas que estão colocadas em relação ao tema em todas as áreas que a agenda ESG permeia” (UA21).

“A cadeia de fornecedores é de extrema relevância, e como corporação estamos definindo no mês de outubro/24 qual será a meta do próximo ano, fazendo esse movimento junto aos fornecedores, oficializando qual será nosso objetivo...da mesma forma que estamos sendo desafiados e demandados por nossos clientes com metas claras relacionadas ao tema. (UA21).

“Nós temos um Comitê de ESG representado por todos os diretores que têm interface com os temas relacionados, diversidade, meio-ambiente, segurança interna, saúde, trabalhos sociais com comunidades, que é o responsável pela aprovação dos critérios que foram propostos pelos especialistas dentro de cada área” (UA21).

O entrevistado UA22 comentou sobre o engajamento dos stakeholders internos para alavancar as iniciativas de ESG, mas também destacou o papel central da alta administração no direcionamento das ações de transformação em toda a companhia. Também destacou a necessidade de fazer análise crítica de investimentos em ESG e da importância do encontro com fornecedores para promover a transparência e estimular a inovação.

“A maioria dos stakeholders internos estão bastante engajados...mas o processo de adequação de políticas parte da presidência da empresa ou do CEO ou do CFO, ou seja da alta gestão, os quais permeiam estas demandas para todas as áreas da organização. Eles são auxiliados pelo Comitê de ESG, pelo CEO de uma das verticais de negócio e pelo gerente da área de ESG nesse processo” (UA22).

“Vou deixar uma provocação aqui...nós sabemos que todas essas questões relacionadas a ESG, na maioria das vezes, demandam investimentos e que em determinado momento terão impacto nos custos, então já prevemos fazer uma análise crítica de como a nossa competitividade será afetada e definir um ponto de equilíbrio que garanta um negócio sustentável do ponto de vista econômico” (UA22).

“No encontro com os fornecedores premiamos os fornecedores nos temas de inovação e ESG, e neste momento comunicamos as metas e incentivamos a cadeia a inovar” (UA22).

O documento DC21 também mostra as ações para engajamento com os fornecedores, indicadores para gestão de investimentos em ESG e o mapeamento de stakeholders.

“Organizamos um encontro anual, workshops e techdays para fortalecer nossa relação e trocar conhecimentos com os fornecedores” (DC21).

“Temos um controle da captação de recursos financeiros vinculados à sustentabilidade, pois está condicionada ao cumprimento de indicadores de desempenho sustentável, relacionados ao compromisso público da companhia com as questões ambientais, sociais e de governança (ESG)” (DC21).

“Fazemos o mapeamento de stakeholders para refinamento da lista de tópicos materiais” (DC21).

O entrevistado UA23 destacou a necessidade de evolução nos planos de sucessão das lideranças para garantir a perenidade do negócio.

“No aspecto de governança, ainda é necessário evoluir no critério de garantir a perenidade do negócio, implementando planos eficazes de sucessão das lideranças” (UA23).

O documento DC22 estende para a cadeia de fornecedores o estímulo a práticas sustentáveis, bem como os requisitos de certificações, e reforça os objetivos da política de gestão de pessoas, do código de conduta ética, da política anticorrupção e do canal de ética da empresa.

“O estímulo ao desenvolvimento de práticas ambientalmente sustentáveis para os nossos fornecedores é parte intrínseca de nossa estratégia. Ao nos relacionarmos com a cadeia de suprimentos ética e responsável, ampliamos nossa capacidade de gerar valor para a sociedade e o meio ambiente” (DC22).

“O objetivo deste anexo é estender para a cadeia de suprimento, os requisitos auditáveis de Responsabilidade Social, Meio Ambiente, Saúde e Segurança Ocupacional, que fazem parte do processo de manutenção das certificações das normas ISO 14001, ISO 45001, bem como das metas de ESG da empresa” (DC22).

“A Política de Gestão de Pessoas estabelece as diretrizes para garantir uma gestão estratégica de pessoas alinhada às melhores práticas do mercado, com justiça, equidade e igualdade de tratamento e oportunidade a todos” (DC22).

“O Código de Conduta Ética mostra como os princípios e valores da organização devem ser aplicados, na prática, no exercício das relações entre ela e seus públicos - acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, governo e sociedade” (DC22).

“A Política Anticorrupção reforça o compromisso de manter os mais elevados padrões de integridade, ética e governança na condução dos negócios, estabelecendo diretrizes no combate à corrupção” (DC22).

“O Canal de Ética existe para receber demandas internas e externas, inclusive anônimas, referentes a relatos de situações que não estejam em conformidade com a ética e diretrizes da empresa” (DC22).

O documento DC23 que é o código de conduta ética, este revisado e aprovado pelo Conselho de Administração, e que nos recortes abaixo mostra a quem se aplica e como deve ser a conduta no relacionamento com fornecedores da empresa.

“O Código de Conduta Ética da empresa deve ser aplicado e respeitado por todos os nossos administradores, funcionários e terceiros que mantêm relacionamento com nossas empresas, junto com nossas políticas corporativas e legislações específicas de cada Unidade de Negócio. (DC23).

“O contato com fornecedores e parceiros deve ser baseado na transparência e imparcialidade, refletindo a postura ética que temos em nosso dia a dia. A escolha dos fornecedores e parceiros deve seguir critérios objetivos, técnicos e econômicos: experiência, condições comerciais, preço, reputação e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, sem nenhum tipo de favorecimento nas negociações” (DC23).

O documento DC24 apresenta a política de gestão de riscos, que foi elaborada pela Gestão de Riscos e Compliance, revisada pela Presidência e aprovada pelo Conselho de Administração da empresa.

“A Política de Gestão de Riscos estabelece as diretrizes, as estratégias e as responsabilidades no gerenciamento de riscos na empresa em todas as suas unidades de negócio para o contínuo aperfeiçoamento dos processos da gestão” (DC24).

4.1.2.6 Diretrizes em Recursos Humanos

Na fala do UA21 ficou evidente a reputação da empresa com relação ao tratamento que dá aos seus colaboradores, e que isso auxilia o recrutamento e a atração de novos talentos.

“Durante o processo de contratação escutamos com frequência, as pessoas dizerem que gostariam de trabalhar conosco em função do respeito que temos com os colaboradores” (UA21).

De acordo com os recortes dos documentos DC22 e DC21 mostrados abaixo, a empresa através de sua política de gestão de pessoas e de comitê específico, cria um ambiente de trabalho seguro, inclusivo e de autonomia que permite que seus colaboradores cresçam na carreira gerando resultados para o negócio.

“Um dos princípios que regem os negócios da empresa é o de pessoas valorizadas e respeitadas. Por isso, investimos em práticas para a criação de um ambiente diverso e acolhedor, onde os colaboradores se sintam à vontade para serem protagonistas de sua carreira, fazendo a diferença no negócio” (DC22).

“É por meio de uma equipe com múltiplas histórias de vida, talentos e visões de mundo, que aumentamos a nossa própria inovação e geração de valor. Nossa compromisso está na construção de um ambiente inclusivo para todas as pessoas, valorizando as diferenças e respeitando o ser humano e sua trajetória de vida, assegurando um ambiente feliz, humanizado, acolhedor e seguro” (DC22).

“O Conselho de Administração conta com o assessoramento de um comitê que avalia previamente as políticas de recursos humanos e o modelo de remuneração dos administradores e gestores, além de contribuir com melhorias em diversos processos, como análise de desempenho e planos de sucessão e cultura organizacional” (DC21).

“Criamos um programa para sustentar as lideranças em relação aos desafios de um negócio em expansão e transformação cultural, fortalecendo competências organizacionais, promovendo o desenvolvimento profissional, o avanço de carreira, o engajamento e o desenvolvimento de equipes. A iniciativa inclui programas de coaching e mentoring individuais, desenvolvimento comportamental, formações técnicas relevantes e visitas para benchmarking em outras organizações” (DC21).

“Anualmente, revisamos os nossos processos de remuneração com o objetivo de manter a competitividade da companhia frente ao mercado” (DC21).

“Os níveis de gestão passam por rodadas de calibração para garantir consistência. Nossa objetivo é apoiar os colaboradores a alcançar seu potencial e evoluir na carreira, estabelecendo objetivos que promovam o programa para sustentar as lideranças e contribuam para o banco de talentos essencial ao crescimento do negócio” (DC21).

“Nossa gestão de desempenho é adaptada aos diferentes níveis funcionais, garantindo que todos os colaboradores recebam feedback dos gestores para alinhar expectativas e discutir oportunidades de desenvolvimento” (DC21).

4.1.2.7 Diretrizes em Tecnologia

Nos recortes dos documentos DC21 e DC22 apresentados abaixo tem destaque as iniciativas tecnológicas na promoção da segurança cibernética, plataforma educacional para capacitação interna, plataforma de auditoria interna das compras integrado ao sistema, o portal para avaliação de riscos nos fornecedores, o portal para recrutamento de talentos, portal de fornecedores e a aquisição de empresa para acelerar a inovação em soluções digitais.

“A promoção da segurança cibernética é um dos temas prioritários para a empresa, que adota uma abordagem holística englobando governança, cultura e tecnologia. Com o desenvolvimento de políticas e procedimentos rigorosos, asseguramos que todos os envolvidos sigam diretrizes claras para proteger e manter a integridade das operações” (DC21).

“Tivemos o lançamento de uma plataforma on-line para treinamento e comunicações sobre o universo de governança, riscos e compliance” (DC21).

“A área de Auditoria Interna implementou um processo de auditoria contínua voltada a Compras Corporativas, que funciona 24 horas por dia, 7 dias por semana. A plataforma está conectada ao sistema da empresa e dispara alertas sempre que há um desvio nas regras preestabelecidas, contribuindo para a integridade e a eficiência nas operações” (DC21).

“A gestão e a operação do portal para avaliação de riscos, utilizado na atividade de diligência devida, são realizadas por uma empresa independente e especializada” (DC21).

“Desenvolvemos um processo de atração e recrutamento de talentos digital e estruturado, focado na agilidade e na experiência do candidato. As vagas são divulgadas na página de carreiras, nas redes sociais e no portal da empresa” (DC21).

“O Portal de Fornecedores é o principal canal de relacionamento para seleção, avaliação, monitoramento e comunicação com a cadeia de fornecimento da empresa” (DC22).

“A companhia adquiriu uma outra empresa com experiência em design, desenvolvimento e inovação em soluções digitais. Possui cerca de 600 profissionais de tecnologia da informação atuando em projetos nacionais e internacionais” (DC21).

“Temos uma área para desenvolvimento de algoritmos de inteligência artificial para aplicar em produtos, gestão de pessoas, logística e serviços” (DC21).

O quadro 19 apresenta um resumo do caso 2 para as diretrizes identificadas na UA2 em seus 3 níveis de alocação.

Quadro 19 - Diretrizes do Caso 2 para a GRF

Nível de Alociação	Práticas
Na Organização	Propósito em relação ao tema ESG Comprometimento da alta administração Área e pessoas dedicadas para gerenciar a agenda de ESG Análise crítica de investimentos em sustentabilidade Eventos de reconhecimento dos fornecedores Política para gestão estratégica de pessoas Código para promover conduta ética Política de integridade e governança Canal de denúncias anônimas Política para gestão de riscos Procedimentos e ferramentas para segurança cibernética Verificação mensal dos indicadores Mapeamento de stakeholders para materialidade Indicadores para gestão de investimentos em ESG
Em Recursos Humanos	Política de Recursos Humanos Valorização e respeito aos colaboradores Ambiente inclusivo para as pessoas Modelo de remuneração dos administradores Programas coaching e mentoring individuais para as lideranças Rodadas de capacitação para gestores Pacote de benefícios para os colaboradores Revisão anual do processo de remuneração Feedback para alinhamento de expectativas e oportunidades de desenvolvimento
Em Tecnologia	Plataforma para capacitação em governança, riscos e compliance Sistema de auditoria interna de compras integrado ao ERP Portal especializado para avaliação de riscos Processo digital de atração e recrutamento de talentos Portal de relacionamento com fornecedores Desenvolvimento interno de algoritmos de IA Aquisição de empresa especializada em soluções digitais

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.1.2.8 Análise Preliminar do Caso 2

No tema “Práticas de GRF” a UA2 implementa uma gestão de fornecedores estruturada, começando por uma avaliação prévia de capacidades e critérios de seleção formalizados. A segmentação por índice de desempenho divide os fornecedores em quatro classes, direcionando abordagens específicas. A avaliação de desempenho é robusta, com auditorias *in loco* e relatórios mensais no portal, promovendo a transparência e a melhoria contínua. A gestão de riscos é formalizada por políticas e procedimentos, com suporte de um portal para monitoramento contínuo e a gestão de contratos é eficiente, gerando acordos por escopo transacionado em um processo definido. O desenvolvimento de fornecedores é proativo, oferecendo capacitações e buscando melhorias colaborativas em processos e produtos da cadeia de fornecimento.

Na exploração do tema “Desafios e Oportunidades na GRF”, a UA2 enfrenta desafios na capacitação da cadeia para ESG (baixo letramento e falta de recursos dos fornecedores) e na difícil mensuração de seu impacto, complicando a demonstração de valor tangível. Barreiras estratégicas e financeiras persistem, como a percepção de benefícios ESG apenas a longo prazo e a necessidade de equilibrar esses investimentos com a competitividade. A adoção lenta de práticas ESG, somada à ausência de regulamentação específica, cria um vácuo normativo e insegurança, freando o avanço direcionado. Por outro lado, a UA2 dispõe de oportunidades associadas ao ESG integrado à GRF. Os incentivos operacionais como redução de custos em processos e melhoria contínua surgem com as demandas ESG. Também o interesse de alguns fornecedores na implementação de ESG viabiliza a cocriação de valor, parcerias de confiança e o compartilhamento de ganhos. Internamente, políticas corporativas atuantes e uma governança por princípios da responsabilidade social fornecem um sólido alicerce. Acesso a recursos financeiros, dupla materialidade, redução de riscos à reputação e diferencial competitivo são fortes alavancas externas.

Na temática de “Diretrizes para a Organização”, a UA2 demonstra um uma abordagem estratégica e integrada em ESG, governança e gestão de capital humano, suportada por tecnologia. A empresa tem um forte compromisso da alta administração com um propósito ESG claro, com uma área dedicada, políticas robustas de ética, integridade e riscos. A análise crítica de investimentos em sustentabilidade, uma orientação para a gestão de stakeholders e a verificação mensal de indicadores demonstram uma gestão amparada em dados e resultados.

No tema de “Diretrizes em Recursos Humanos”, o foco está na valorização e respeito aos colaboradores, promovendo um ambiente inclusivo. Investe-se no desenvolvimento de lideranças através de coaching, mentoring e capacitações, complementado por processos estruturados de remuneração, benefícios e feedback contínuo.

Já no tema de “Diretrizes em Tecnologia”, a UA2 faz uso estratégico de plataformas digitais para capacitação em governança, riscos e compliance, auditoria interna, avaliação de riscos e relacionamento com fornecedores. Investimentos em IA e soluções digitais, juntamente com a modernização do recrutamento, indicam a busca por inovação e eficiência e uma visão de futuro impulsionado pela tecnologia.

4.1.3 Caso 3

4.1.3.1 Contextualização

A companhia do caso 3 é de grande porte, com regime de capital aberto e ações negociadas na B3, e que obteve uma receita líquida de R\$ 37,9 bilhões, sendo 21,6 bilhões com vendas no exterior, e empregou mais de 47 mil colaboradores em 2024. Tem em torno de 14 mil fornecedores, sendo aproximadamente 7,5 mil de materiais diretos.

Esta empresa foi escolhida para integrar a amostra de unidades de análise deste estudo por ter conquistado posição de destaque na avaliação de uma das mais importantes agências globais de classificação de sustentabilidade que avalia os compromissos, as práticas, os indicadores e o progresso das empresas nos temas ESG e por ter uma cadeia de fornecimento global.

4.1.3.2 Práticas de GRF

Na fala do entrevistado UA33 e no documento DC31 o processo de seleção de fornecedores considera também critérios de ESG.

“Temos critérios próprios para seleção de fornecedores com relação às práticas ESG baseados nos pilares ambiental, social e de governança. Os critérios são aplicados para todos os novos fornecedores através de um formulário de sustentabilidade, automatizado em 2024. Para fornecedores mais estratégicos, além deste questionário, são realizadas avaliações presenciais solicitando evidências para garantir que os mesmos cumpram os requisitos” (UA33).

“A empresa está comprometida a trabalhar com fornecedores que cumpram com os requisitos e atuem de modo a não prejudicar a saúde e a segurança de seus funcionários, bem como o meio ambiente, praticando a gestão eficiente de recursos e resíduos, cumprindo legislações e regulamentos vigentes no país onde os produtos ou os serviços são ofertados.” (DC31).

O entrevistado UA33 e o documento DC31 destacaram no processo de avaliação de desempenho dos fornecedores os seguintes pontos: 1) as formas de comunicar as metas; 2) formas de avaliar a cadeia de fornecimento; e 3) o programa de avaliação e desenvolvimento de fornecedores sustentáveis.

“A empresa comunica suas metas e avalia seus fornecedores com relação ao ESG de forma transparente e através de diversos canais, tais como treinamentos, eventos, documentos e políticas” (UA33).

“Temos indicadores e métricas que permitem monitorar o desempenho de nossos fornecedores garantindo o alinhamento com as áreas estratégicas da empresa” (UA33).

“A empresa desenvolveu o programa de fornecedores sustentáveis, um importante passo para garantir uma evolução contínua na relação com os fornecedores, bem como sua gestão de riscos e oportunidades” (DC31).

Os recortes das falas dos entrevistados UA32 e UA33 e do documento DC31 destacaram na gestão de riscos: 1) o incentivo dado pela empresa aos seus fornecedores para implementarem práticas de gestão de riscos; 2) a transparência como fator para mitigação de riscos na cadeia de fornecedores; 3) a descrição do processo de gestão de riscos e suas 6 categorias; e 4) a devida diligência nos fornecedores por sua classificação de risco em sustentabilidade.

“A empresa incentiva seus fornecedores a implementar práticas de gestão de riscos ESG com total transparência em seus relatórios” (UA33).

“A transparência e a prestação de contas são essenciais para identificar e mitigar riscos ao longo da cadeia de fornecimento” (UA32).

“O processo de gestão de riscos da Companhia está alinhado aos objetivos estratégicos e busca colaborar com a melhor avaliação de cenários e tomada de decisão. É baseado na Política de Gestão de Riscos da empresa, onde nesse documento, é possível compreender os processos de identificação, análise e tratamento dos riscos bem como os papéis e as responsabilidades que compõem a governança do processo” (DC31).

“A revisão dos riscos é realizada mediante envolvimento de todos os executivos da Companhia na análise e na classificação dos riscos em seis categorias: externos, estratégicos, financeiros, pessoas, compliance e governança e operações” (DC31).

“Para a realização da análise de riscos em sustentabilidade nos fornecedores da empresa, foram considerados critérios ambientais, sociais e de governança” (DC31).

“De acordo com a classificação de risco em sustentabilidade, os fornecedores são avaliados da seguinte forma: 1) Baixo risco: aplicação da avaliação de fornecedores com critérios de sustentabilidade; 2) Médio risco: aplicação de avaliação de fornecedores com critérios de sustentabilidade e solicitação de evidências; e 3) Alto risco: aplicação de avaliação de fornecedores com critérios de sustentabilidade, solicitação de evidências e verificação in loco de boas práticas ESG” (DC31).

As falas dos entrevistados UA31 e UA33 destacaram o processo de desenvolvimento de fornecedores através de: 1) processo/programa que promove treinamentos de sustentabilidade (online) para fornecedores abordando temas relacionados ao ESG; 2) evento de encontro de fornecedores para mostrar a estratégia da empresa com relação a sustentabilidade; e 3) visitas a fornecedores estratégicos para troca de experiências e de boas práticas em ESG.

“Nós temos uma área com um processo de desenvolvimento e de qualificação de fornecedores muito forte, por exemplo com controles normativos para evitar a compra de insumos que não atendam a determinadas certificações” (UA31).

“A empresa tem um programa de desenvolvimento de fornecedores, treinamentos de sustentabilidade (online) para fornecedores, abordando temas diversos relacionados ao ESG, encontro de fornecedores, com uma comunicação clara para apresentar a estratégia da empresa com relação ao ESG, visitas a fornecedores estratégicos para troca de experiências e verificação da implantação de boas práticas ESG” (UA33).

“A empresa lançou um treinamento online abordando temas relacionados à gestão de resíduos, emissão de gases de efeito estufa, direitos humanos e governança” (UA33).

“Nós temos uma abordagem colaborativa para lidar com fornecedores que não atendem aos requisitos mínimos das práticas ESG, sempre com foco no desenvolvimento e melhoria contínua” (UA33).

No recorte da fala do entrevistado UA32 foram descritos os objetivos do programa de desenvolvimento de fornecedores e sua abordagem de melhoria contínua via capacitações e visitas aos fornecedores.

“A empresa busca, por meio de seu programa de desenvolvimento de fornecedores, fomentar que seus fornecedores adotem práticas que respeitem o meio ambiente, promovam a saúde e segurança dos trabalhadores, e sigam os padrões éticos. Este processo não é apenas de conformidade, mas também de desenvolvimento contínuo, com apoio da empresa por meio de treinamentos, reuniões e visitas, buscando mitigar riscos e promover a melhoria conjunta” (UA32).

O entrevistado UA31 ressaltou as demandas de certificações internacionais como geradoras da necessidade de cobertura contratual com os fornecedores, enquanto o entrevistado UA32 destacou as atuações dos departamentos jurídico e de auditoria no processo de gestão de contratos.

“Nós temos contrato de fornecimento com cláusulas que acreditamos estarem alinhadas com as melhores práticas de ESG definidas por certificações internacionais” (UA31).

“O departamento jurídico assegura que os contratos e acordos com fornecedores estejam em conformidade com os requisitos legais relacionados a ESG, como direitos trabalhistas, governança e práticas ambientais. Já o departamento de auditoria garante a inclusão de cláusulas no Código de Ética para fornecedores que abordam as expectativas da empresa em relação a essas questões e, caso necessário, tomam ações legais para garantir o cumprimento das políticas” (UA32).

O quadro 20 mostra a compilação dos achados no tema “Práticas na GRF” do caso 3.

Quadro 20 - Práticas do Caso 3 na GRF

Subcategoria	Práticas
Segmentação	Considera critérios de ESG
Seleção	Classificação de risco segmenta em 3 classes
Avaliação de Desempenho	Comunicação transparente das metas em vários canais Métricas de monitoramento do desempenho Programa de desenvolvimento de fornecedores sustentáveis
Gestão de Riscos	Incentivo aos fornecedores para implementarem a gestão de riscos Transparência como fator para mitigação de riscos na cadeia de fornecedores Processo formalizado de gestão de riscos Diligência devida nos fornecedores por sua classificação de risco
Gestão de Contratos	Mercado demanda cobertura contratual com os fornecedores Departamentos jurídico e de auditoria para a gestão de contratos
Desenvolvimento	Treinamentos de sustentabilidade para fornecedores Evento de encontro de fornecedores Visitas a fornecedores estratégicos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.1.3.3 Desafios na GRF Sustentável

De acordo com as falas dos entrevistados UA33, UA32 e UA31 a implementação da estratégia de sustentabilidade da empresa tem os seguintes desafios: 1) criação de um alinhamento transparente e enfoque colaborativo com a cadeia de fornecedores; 2) dificuldades estruturais e de falta de recursos de pequenos fornecedores para atender critérios de sustentabilidade; 3) cadeia global de fornecedores com diferentes níveis de maturidade na agenda ESG; 4) monitoramento mais frequente dos fornecedores para garantir atendimento de requisitos mais rigorosos; e 5) endurecimento do ambiente regulatório em todos os mercados.

“Para ter sucesso neste na estratégia de sustentabilidade é necessário um alinhamento claro e de forte parceria com os fornecedores, reforçando os compromissos ambientais, sociais e de governança” (UA33).

“Como desafio, os pontos de atenção são os níveis de maturidade dos fornecedores, onde empresas menores podem enfrentar dificuldades estruturais, financeiras e/ou outras para atender critérios ESG, assim como o monitoramento dos fornecedores independente de sua localização e porte para garantir que cumpram as políticas e requisitos de sustentabilidade da empresa” (UA33).

“A empresa trabalha com uma ampla cadeia de fornecedores ao redor do mundo, o que torna desafiador atuar com os diferentes níveis de maturidade na agenda ESG, especialmente os fornecedores de pequeno porte ou localizados em regiões com diferentes regulamentações” (UA32).

“Empresas menores podem enfrentar dificuldades financeiras ou estruturais para atender aos critérios ESG estabelecidos. A empresa tem trabalhado de forma colaborativa para apoiar esses fornecedores, mas a implementação dessas mudanças em larga escala é um desafio constante” (UA32).

“As regulamentações globais em torno de práticas ESG estão ficando mais rigorosas. Isso exigirá maior controle e conformidade ao longo de toda a cadeia de fornecimento, o que pode incluir a exigência de auditorias externas mais frequentes ou o uso de certificações específicas” (UA32).

“A grande dificuldade é adaptar os critérios exigidos pela empresa aos diferentes fornecedores e incentivar que todos evoluam ao longo do tempo e possam nos auxiliar” (UA31).

“O ambiente regulatório vinculado ao ESG agora está mais forte na Europa, mas acabará sendo adotado em todos os principais mercados. E as empresas serão mais exigidas para um desenvolvimento sustentável contínuo, não só financeiro, mas olhando também para o impacto social e ambiental nas sociedades onde atuam” (UA31).

4.1.3.4 Oportunidades na GRF Sustentável

De acordo com os recortes das falas do entrevistado UA33, a integração das práticas de ESG nos fornecedores traz uma série de benefícios para a empresa, tais como: redução de riscos, mais competitividade, qualidade, inovação e compliance, efeito positivo na reputação e imagem da empresa, promoção do desenvolvimento local e maior resiliência das cadeias de suprimentos.

“O processo de integração de práticas ESG em conjunto com a gestão de fornecedores traz benefícios percebidos internamente, como por exemplo: 1) redução de riscos de problemas ambientais na cadeia de suprimentos; 2) garantia de qualidade; 3) acesso a fornecedores inovadores e comprometidos podendo resultar em soluções eficientes para a empresa; 4) melhorar o compliance cumprindo as legislações e regulamentos; e 5) contribuir positivamente para a imagem e reputação da empresa no mercado” (UA33).

“As práticas de ESG têm impacto significativo na competitividade bem como na reputação da empresa no mercado, ambas alinhadas com benefícios estratégicos que são valorizados por clientes, investidores e stakeholders” (UA33).

Na mesma temática, o entrevistado UA32 destacou como oportunidades a promoção do desenvolvimento local, o fortalecimento da resiliência das cadeias de suprimentos, a redução de riscos, um relacionamento mais colaborativo com os fornecedores, melhora na imagem e reputação da empresa, elevação do nível de compliance e de governança corporativa, inovação e diferenciação, e a manutenção da competitividade do negócio.

“À medida que a sustentabilidade se torna uma prioridade global, as empresas terão um maior compromisso em promover a sustentabilidade em fornecedores locais, especialmente em mercados emergentes, incentivando práticas ESG que também beneficiem as comunidades locais, promovendo o desenvolvimento econômico local e fortalecendo a resiliência das cadeias de suprimentos” (UA32).

“A integração de práticas ESG na gestão de fornecedores oferece benefícios tangíveis e intangíveis que fortalecem a posição competitiva, reduzem riscos e promovem um ambiente de negócios mais ético, responsável e sustentável” (UA32).

“A gestão ESG possibilita um relacionamento mais próximo e colaborativo com os fornecedores, incentivando-os a adotar melhores práticas e a evoluir em suas jornadas sustentáveis. Isso fortalece a parceria de longo prazo e contribui para o crescimento conjunto” (UA32).

“As políticas de ESG ajudam a garantir que os fornecedores cumpram com as legislações e regulamentos locais e internacionais, minimizando riscos de não conformidade, multas e outras penalidades legais” (UA32).

“A integração de práticas ESG reforça a governança corporativa, buscando que todos os fornecedores sigam os mesmos padrões éticos, legais e regulatórios. Isso contribui para a integridade da empresa e para a criação de um ambiente de negócios transparente e ético” (UA32).

“Adotar práticas ESG na cadeia de fornecimento contribui positivamente para a imagem e reputação da empresa no mercado” (UA32).

“Empresas que integram ESG em suas operações frequentemente se tornam mais inovadoras, buscando novas soluções para os desafios ambientais e sociais, e permitindo à empresa se diferenciar no mercado” (UA32).

O entrevistado UA31 ressaltou as oportunidades de atrair investidores a partir do cumprimento de determinadas práticas de sustentabilidade pela empresa e no acesso a mercados mais exigentes e conscientes da sustentabilidade, e o documento DC31 destacou o programa para engajamento dos fornecedores.

“A empresa é de capital aberto, e já existem algumas exigências com relação ao tema sustentabilidade. Alguns fundos de investimento usam o cumprimento de determinadas agendas relacionadas ao ESG para definir se investem nas ações da empresa” (UA31).

“Claro que tudo isso tem interesses associados...além de fazer o bem, operar de forma harmônica e saudável com o meio ambiente, com a sociedade, com a governança das empresas...em determinado momento nos auxilia na captação de recursos, na seleção de fornecedores melhores e na entrada em mercados que acreditam na necessidade de sustentabilidade” (UA31).

“A empresa criou um programa para o desenvolvimento de fornecedores sustentáveis, estabelecendo ações e metas globais voltadas para o engajamento de fornecedores.” (DC31).

O quadro 21 apresenta um resumo dos achados no tema “Desafios e Oportunidades da GRF” do caso 3.

Quadro 21 - Desafios e Oportunidades do Caso 3 da GRF

Desafios	Oportunidades
Colaboração com cadeia de fornecedores Pequenos fornecedores não conseguem atender critérios de ESG Cadeia de fornecedores com diferentes níveis de maturidade na agenda ESG Monitoramento mais frequente para atendimento de requisitos mais rigorosos Endurecimento do ambiente regulatório em todos os mercados	Redução de riscos Mais competitividade e qualidade Inovação e diferenciação Elevação do nível de compliance Efeito positivo na reputação e imagem da empresa Promoção do desenvolvimento local Maior resiliência das cadeias de suprimentos Relacionamento mais colaborativo com os fornecedores Ações e metas globais para engajamento de fornecedores Governança corporativa Competitividade do negócio Atração de investidores Acesso a mercados mais exigentes e conscientes

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.1.3.5 Diretrizes para a Organização

As falas do entrevistado UA33 destacaram o programa que a empresa tem para a adoção de práticas sustentáveis pela cadeia de fornecimento e o envolvimento de vários stakeholders internos para definições das políticas relacionadas a fornecedores e ao ESG.

“Temos um programa de desenvolvimento para fomentar que os fornecedores adotem práticas voltadas ao respeito ao meio ambiente, saúde e segurança dos trabalhadores, além de padrões éticos” (UA33).

“As políticas de gestão dos fornecedores e as definições relacionadas a questões de ESG envolvem stakeholders internos como a Alta direção, áreas de sustentabilidade, Compliance, Compras, Jurídico e de Auditoria, cada uma com as suas atividades e ações, sempre visando o melhor resultado conjunto” (UA33).

“Tornamos pública a nossa estratégia com relação ao tema ESG através da publicação do Relatório Anual Integrado, onde são apresentados os objetivos e resultados ao longo dos anos” (UA33).

“A transparência na prestação de contas é fundamental na relação da empresa com seus fornecedores para manter uma relação de confiança mútua, além do monitoramento e melhoria contínua mitigando os riscos do processo” (UA33).

Ainda na temática de diretrizes para a organização para uma GRF sustentável, o entrevistado UA32 destacou as seguintes: 1) a importância da integração entre empresa e fornecedores que têm compromissos alinhados com a agenda ESG; 2) a transparência nas relações entre ambos; 3) o monitoramento e desenvolvimento contínuo dos fornecedores; e 4) documentos para comunicação assertiva de expectativas aos fornecedores.

“Entendemos que o sucesso da jornada da sustentabilidade depende de parcerias fortes e alinhadas, com fornecedores responsáveis e que compartilham dos mesmos compromissos ambientais, sociais e de governança” (UA32).

“A empresa continua focada em parcerias duradouras e no desenvolvimento de seus fornecedores, reconhecendo que a colaboração mútua é essencial para avançar na agenda de sustentabilidade” (UA32).

“A transparência cria um ambiente de confiança mútua entre a empresa e seus fornecedores. Ao compartilhar de maneira clara as expectativas, critérios e resultados relacionados a questões ambientais, sociais e de governança, a empresa assegura que seus fornecedores entendam as obrigações e possam trabalhar em conformidade com os padrões exigidos” (UA32).

“Temos um programa de desenvolvimento de fornecedores, supervisionado pela alta direção, como um pilar central para o desenvolvimento e alinhamento dos fornecedores com as práticas ESG que envolve a avaliação e ações de monitoramento contínuo nos fornecedores” (UA32).

“Alguns fornecedores estratégicos passam por avaliações presenciais, com o objetivo de trocar experiências e verificar a implementação de boas práticas ESG” (UA32).

“A empresa utiliza documentos como o código de ética e os contratos para formalizar e comunicar suas expectativas aos fornecedores em relação ao comportamento ético, de direitos humanos e práticas ambientais e sociais” (UA32).

“Ao adotar práticas transparentes e permitir o monitoramento contínuo, a empresa pode detectar práticas inadequadas ou riscos emergentes relacionados a questões ambientais, trabalhistas ou de governança nos fornecedores e tratá-los adequadamente” (UA32).

“Nos próximos cinco anos, a gestão de fornecedores em relação às práticas ESG deverá se tornar ainda mais estratégica e integrada ao modelo de negócios das empresas” (UA32).

O entrevistado UA31 destacou na categoria de diretrizes para a organização para uma GRF sustentável os seguintes pontos: 1) a existência de uma área para gerenciar o tema ESG; 2) o modelo de gestão participativa para considerar a opinião de todas as áreas; 3) o alinhamento do discurso com a prática; 4) os investimentos em ESG atrelados a metas; e 5) os programas de integração com foco em inovação.

“Foi criado nos últimos anos um Departamento de Sustentabilidade, ligado ao nosso RH, que faz a gestão dos critérios de ESG. Primeiramente nós temos uma pauta própria de ESG, definimos o plano e buscamos cumpri-lo internamente, e posteriormente ampliamos isso para a cadeia de fornecedores” (UA31).

“O modelo de gestão que temos na empresa é chamado de Gestão Participativa, o que é muito bom, pois todas as opiniões são ouvidas e propostas avaliadas” (UA31).

“O nosso discurso com os todos os stakeholders está muito alinhado com o que praticamos diariamente e globalmente em todas as operações, e o atendimento da agenda ESG é cada vez mais questão de sobrevivência da empresa” (UA31).

“Nós sempre agimos analisando os investimentos em ESG, com metas atreladas a curto, médio e longo prazos, como alavancas importantes para a competitividade do negócio” (UA31).

“Temos um programa voltado para a inovação, onde participam os fornecedores, universidades, as áreas de P&D e de Engenharia, para analisar ideias para o desenvolvimento em conjunto de novos produtos e processos” (UA31).

Na temática de diretrizes para a organização os recortes dos documentos DC31 e DC32 destacaram os seguintes pontos: 1) parcerias de longo prazo; 2) prioridade dada a sustentabilidade no processo de materialidade; 3) objetivos do código de ética para fornecedores; e 4) mapeamento e priorização de stakeholders.

“O relacionamento de longo prazo com fornecedores responsáveis do ponto de vista socioambiental é muito importante na estratégia de seleção da empresa, isso permite uma parceria estável no longo prazo com ganhos de economia e de escala” (DC31).

“Conforme descreve a política anticorrupção da empresa, nos contratos com clientes, fornecedores, instituições financeiras, representantes comerciais, assistentes técnicos, consultores e quaisquer outros parceiros de negócio, deve ser firmada uma cláusula de integridade nos negócios” (DC31).

“A cadeia de fornecimento é parte estratégica do negócio pela relevância dos impactos positivos e negativos, reais e potenciais, que requerem um robusto processo de parceria de desenvolvimento e crescimento conjunto. Para a empresa, a gestão de sustentabilidade na cadeia de fornecimento é tema relevante indicado como prioritário na revisão do processo de materialidade da companhia” (DC31).

“O código de ética para fornecedores apresenta a conduta esperada dos fornecedores e dos colaboradores, gestores e administradores da empresa nos seus relacionamentos e exercício de suas atividades” (DC32).

“...foi iniciada a etapa de priorização na qual foi realizada uma consulta com as partes interessadas da empresa. As partes interessadas têm um papel fundamental no Processo de Materialidade” (DC31).

“Consideramos os nossos fornecedores como parceiros de negócios na busca do desenvolvimento sustentável, tratando-os de forma igualitária, livre de favorecimentos e respeitando os princípios da livre concorrência” (DC32).

“Espera-se que os fornecedores implementem mecanismos para identificar e gerenciar riscos em todas as áreas tratadas no código de ética para fornecedores e em todas as exigências legais aplicáveis” (DC32).

4.1.3.6 Diretrizes em Recursos Humanos

Nas falas do entrevistado UA31 e nos recortes do documento DC31 foram destacados os seguintes pontos como diretrizes em recursos humanos: 1) o programa de distribuição de bônus para os colaboradores atrelado a metas de sustentabilidade; 2) capacitações dos colaboradores; 3) formação e desenvolvimento de lideranças; 4) plano de sucessão; 5) programa de coaching; e 6) distribuição de lucros com base na avaliação de desempenho dos colaboradores.

“Temos um programa de qualidade e produtividade que serve de indicador para a distribuição de bônus/lucros a todos os funcionários da empresa, e algumas metas específicas de sustentabilidade/ESG estão atreladas a este programa” (UA31).

“Fazemos treinamentos via RH com os colaboradores para tratar dos temas de diversidade e respeito mútuo. Implementamos uma pesquisa de clima organizacional, cujo resultado é veiculado a todos os gestores, que serve também como instrumento de medição do desempenho da empresa nos critérios sociais do ESG” (UA31).

A empresa dissemina o respeito pela diversidade e a inclusão no seu Código de Ética, na Política de Responsabilidade Social, na Política de Recrutamento e Seleção e nas suas normas internas, tendo como diretriz o respeito às diferenças, sem admitir discriminação de qualquer natureza no ambiente de trabalho" (DC31).

"A empresa promove seminários de práticas de gestão que acontecem desde 2011 com o objetivo de compartilhar com os líderes as práticas de gestão de pessoas, como forma de estimular o benchmarking interno" (DC31).

"Temos uma ferramenta que consiste em um processo de avaliação realizado com colaboradores candidatos a posições de gestão (chefe, gerente e diretor) ou de especialista, com objetivo de avaliar o perfil destes nas competências estabelecidas pela empresa para os cargos em questão. O processo hoje é realizado por consultoria externa por meio de entrevistas e ferramentas de avaliação comportamental" (DC31).

"Temos um plano de sucessão para reconhecer e valorizar as pessoas, planejando o desenvolvimento e o crescimento dos colaboradores que se destacam, é um dos direcionadores da empresa. Esta ferramenta consiste no mapeamento dos atuais executivos e a identificação de possíveis sucessores e potenciais" (DC31).

"O programa de desenvolvimento de lideranças é uma trilha de desenvolvimento para colaboradores em posição de gestão que proporciona uma imersão na cultura da empresa, destacando a importância do seu papel no processo de gestão de pessoas e na garantia do crescimento contínuo e sustentável da empresa" (DC31).

"A ferramenta de coaching tem por objetivo promover o autoconhecimento e potencializar as habilidades de gestão, a empresa disponibiliza o processo com profissional externo. Essa é mais uma ferramenta que contribui para o desenvolvimento das competências específicas e necessárias para atuação do líder, contribuindo com o resultado da empresa" (DC31).

"Temos um plano motivacional aos colaboradores que consiste na distribuição de até 12,5% do lucro líquido do grupo, levando em consideração a avaliação de desempenho de cada unidade da empresa, de cada departamento e de cada colaborador" (DC31).

"Garantir condições seguras de trabalho, promover saúde física e mental, confiança nas relações, formas inovadoras de trabalho, gerando uma cultura de qualidade de vida" (DC31).

"Construir um ambiente inclusivo, inovador e de alta performance, valorizando a diversidade, potencializando a multiculturalidade em todos os níveis hierárquicos da empresa" (DC31).

“Assegurar os direitos humanos reconhecidos nos acordos internacionais e promover uma cultura de respeito ao próximo” (DC31).

4.1.3.7 Diretrizes em Tecnologia

Na temática de diretrizes em tecnologia para uma GRF sustentável, o entrevistado UA32 destacou os seguintes pontos: 1) a adoção de tecnologias avançadas para monitoramento e avaliação ESG na cadeia de fornecedores; 2) ferramentas com IA para análises mais complexas; 3) sistema de monitoramento contínuo; e 4) ferramenta para rastreabilidade de dados ambientais e sociais.

“A empresa já adota um sistema de monitoramento contínuo dos seus fornecedores, e isso se expandirá nos próximos anos, com mais relatórios públicos e acessíveis sobre o desempenho ESG dos fornecedores” (UA32).

“A digitalização e a automação dos processos de avaliação e monitoramento ESG estão cada dia mais prevalentes. Ferramentas baseadas em inteligência artificial e big data permitem uma análise mais detalhada e em tempo real do desempenho ESG dos fornecedores. Com o uso dessas tecnologias, é possível identificar rapidamente pontos de melhoria, prever riscos ambientais ou sociais e tomar decisões informadas com mais agilidade” (UA32).

“A rastreabilidade de dados ambientais e sociais será uma ferramenta essencial para garantir a responsabilidade ao longo de toda a cadeia de fornecimento” (UA32).

A partir dos pontos explorados no tema de “Diretrizes” do caso 3, foi montado o quadro 22 que segue abaixo.

Quadro 22 - Diretrizes do Caso 3 para a GRF

Nível de Alocação	Práticas
Na Organização	Integração entre empresa e fornecedores que têm compromissos com ESG Transparência nas relações Monitoramento e desenvolvimento contínuo dos fornecedores Documentos para comunicação de expectativas aos fornecedores Área dedicada para gerenciar o tema ESG Modelo de gestão participativa de todas as áreas Alinhamento do discurso com a prática Investimentos em ESG atrelados a metas Programas de integração com foco em inovação Parcerias de longo prazo Prioridade dada a sustentabilidade no processo de materialidade Objetivos do código de ética para fornecedores Mapeamento e priorização de stakeholders
Em Recursos Humanos	Programa de distribuição de bônus para os colaboradores atrelado a Metas de sustentabilidade Capacitações dos colaboradores Formação e desenvolvimento de lideranças Plano de sucessão Programa de coaching Distribuição de lucros pela avaliação de desempenho dos colaboradores Avaliação de desempenho operacional dos colaboradores Cultura de qualidade de vida no trabalho Ambiente inclusivo, inovador e de alta performance Cultura de respeito ao próximo
Em Tecnologia	Tecnologias avançadas para monitoramento e avaliação ESG na cadeia de fornecedores Ferramentas com IA para análises mais complexas Sistema de monitoramento contínuo Ferramenta para rastreabilidade de dados ambientais e sociais

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.1.3.8 Análise Preliminar do Caso 3

Avaliando a temática de Práticas de GRF na UA3 ficou evidente a preocupação com uma segmentação robusta dos fornecedores usando critérios ESG e de risco para alinhar com os objetivos de sustentabilidade e permitir abordagens personalizadas. A empresa possui processos de seleção e avaliação estruturados com comunicação transparente das metas e expectativas de desempenho dos fornecedores para garantir que estes compreendam seus objetivos.

Já na exploração do tema Desafios e Oportunidades da GRF na empresa do caso 3, a colaboração com a cadeia de fornecedores em ESG se mostra como um dos muitos desafios, juntamente com a dificuldade de pequenos fornecedores em atender aos critérios e a variedade de maturidade na agenda de sustentabilidade. O monitoramento mais rigoroso e o endurecimento regulatório intensificam essa complexidade. Por outro lado, essas exigências também geram grandes oportunidades, tais como: redução de riscos e o aumento da competitividade, bem como melhorar a qualidade, impulsionar a inovação e diferenciação, fortalecer a governança corporativa e elevar o nível de compliance, que juntas promovem um efeito positivo na reputação e atraem investidores e mercados mais exigentes. Por último, o desenvolvimento da economia local poderá trazer uma maior resiliência da cadeia de suprimentos da empresa.

No tema Diretrizes para a Organização, a empresa integra ESG em sua gestão de fornecedores, com segmentação por critérios e com avaliação de desempenho claras, apoiada por uma gestão de riscos formalizada, sempre incentivando a transparência e a colaboração, com uma área dedicada ao ESG, e com investimentos atrelados a metas e parcerias de longo prazo para inovação. Em Recursos Humanos, o desenvolvimento de colaboradores e líderes é reforçado por remuneração variável vinculada à sustentabilidade. Na subcategoria de Tecnologia, as ferramentas avançadas e IA são usadas para o monitoramento contínuo e rastreabilidade de dados ESG, garantindo a transparência e a conformidade da cadeia de suprimentos.

4.1.4 Caso 4

4.1.4.1 Contextualização

A empresa do caso 4 é de grande porte, com regime de capital aberto e ações negociadas na B3, e que obteve uma receita líquida de R\$ 1,63 bilhão, e empregou 2 mil colaboradores em 2024. Teve transações com aproximadamente 3.200 fornecedores em 2024 e um gasto com compras de R\$ 1,32 bilhão.

Esta companhia foi selecionada para esta pesquisa pois é listada no Índice Carbono Eficiente da B3 (ICO2 B3) e a primeira do segmento onde atua a fazer parte do Novo Mercado da B3 que integra as empresas que possuem o mais alto nível de governança corporativa, e também reconhecida pelo ranking GPTW⁹.

4.1.4.2 Práticas de GRF

Nesta categoria foram exploradas as práticas de GRF do Caso 4 nos seus processos de qualificação, classificação/segmentação, homologação, seleção e avaliação.

No processo de qualificação, o entrevistado UA41 ressaltou o cunho estratégico da qualificação de fornecedores com práticas ESG e as validações que são feitas da situação do fornecedor através de plataformas online. Já na fala do UA43 o número de critérios e escopo usados para a seleção de um fornecedor é maior.

“Temos algumas práticas que são feitas pelos setores de suprimentos e de cadastro, onde fazemos uma avaliação prévia do fornecedor em plataformas que temos acesso e que validam a situação do fornecedor em várias dimensões” (UA41).

“A definição dos critérios de qualificação é feita por grupos multidisciplinares formados por gerentes das áreas Ambiental, Florestal, Compliance, Jurídico, Suprimentos e Cadastro. Também participam na fase de avaliação prévia analistas e especialistas das áreas” (UA41).

“Consideramos que é muito estratégica a qualificação de fornecedores com práticas ESG e que traz benefícios e resultados para a empresa como um todo” (UA41).

Os recortes do documento DC44 trazem de forma mais detalhada o conceito e os requisitos mínimos para qualificação de fornecimento de produtos e serviços para a empresa.

“A qualificação é o processo de verificação da capacidade técnica, legal, fiscal e ambiental do fornecedor, com exigência de documentação e requisitos mínimos específicos conforme o grupo de fornecimento” (DC44).

⁹ GPTW: em inglês Great Place to Work, é uma autoridade global no mundo do trabalho que apoia organizações a obterem melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação, certificando e premiando as empresas que prezam por excelência em suas culturas e ambientes de trabalho.

“- Aceite da Política de Relacionamento para Fornecedores, do Programa de Integridade e do Código de Conduta Ética; - Análise documental: regularidade fiscal, ambiental e trabalhista; - Diferencial de qualificação: Certificações ISO e outros Certificados conforme tipo de fornecimento; e Preenchimento de Questionário de Autoavaliação (qualidade, ESG, certificações) quando fornecimentos críticos” (DC44).

O processo de segmentação dos fornecedores pela empresa, segundo o recorte no documento DC44, utiliza os grupos de fornecimento como critério de classificação.

“Para garantir uma gestão eficiente, segura e estratégica da cadeia de suprimentos, a empresa estrutura seus fornecedores em grupos de fornecimento, classificados conforme a natureza do item ou serviço fornecido, o impacto no processo produtivo e o nível de criticidade do fornecimento. Essa classificação permite aplicar critérios específicos de avaliação, homologação, monitoramento e desempenho, respeitando as particularidades de cada grupo e assegurando uma gestão alinhada aos riscos e às exigências operacionais” (DC44).

Segundo as informações coletadas a partir do documento DC44, a empresa tem um processo de homologação que consiste na formalização do fornecedor como apto a fornecer para a empresa, com acesso ao Portal de Compras e liberação para participar de processos de cotação.

“Fornecedores homologados recebem acesso ao Portal de Compras, onde passam a ser convidados, conforme a demanda, a participar de cotações e negociações diretamente pela nossa plataforma” (DC44).

O processo de seleção, pelos recortes da fala do entrevistado UA43 e do documento DC44, sucede a homologação e é o estágio anterior à emissão do pedido de compra ou contrato pela empresa para o fornecedor.

“A seleção e a negociação são conduzidas de forma digital pelo Portal de Compras. Quando aplicável, poderá ser gerado contrato ou diretamente o pedido de compra, conforme a natureza e complexidade da aquisição” (DC44).

“Para o processo de seleção temos critérios operacionais que são a pontualidade e capacidade de entrega, atendimento ao nível de qualidade, certificações e avaliação do risco financeiro” (UA43).

Com relação ao processo de avaliação de desempenho dos fornecedores, os recortes das falas dos entrevistados das UA41 e UA42 mostram que este processo é automatizado, auxilia no endereçamento de ações de melhorias nos fornecedores, e que está sendo ajustado para considerar gradativamente critérios de ESG.

“Fazemos avaliações dos fornecedores em vários critérios, e sempre que a pontuação do fornecedor fica abaixo dos 80 pontos são solicitados planos de ação para que o fornecedor possa se desenvolver e não ser desqualificado” (UA41).

“Atualmente temos o processo de avaliação do fornecedor que é medido através de um índice de desempenho, e que contempla a pontualidade da entrega, condições comerciais, nível de qualidade, entre outros. Neste ano estamos estudando a inclusão de critérios de ESG nesta avaliação. Esta evolução está sendo coordenada pela área de Suprimentos. E com relação ao peso dos critérios ESG no total da pontuação do índice, eu entendo que faremos uma ponderação gradativa à medida que tivermos mais consistência na coleta e análise de dados para a mensuração destes critérios” (UA42).

“No modelo que estamos utilizando de avaliação de desempenho dos fornecedores, os critérios objetivos são extraídos do próprio sistema” (UA42).

No tema avaliação de fornecedor o recorte da fala do UA43 descreve o processo e algumas especificidades, bem como a prática de quotização de acordo com o índice de desempenho dos fornecedores para reduzir o risco de fornecimento.

“Temos hoje 5 grandes grupos de materiais, e pessoas específicas na área de Suprimentos para fazer a avaliação de seus fornecedores, coletar documentação e avaliar os retornos dos questionários, para gerar o índice de desempenho que é compartilhado anualmente com os fornecedores, sendo que cada um dos grupos de materiais tem critérios diferentes de avaliação” (UA43).

“O envio anual do índice de desempenho aos fornecedores avaliados pela área de Compras, e cuja atualização ocorre mensalmente, é um evento muito aguardado por eles, e que mostra a relação direta que temos e a transparência como tratamos a nossa cadeia de fornecimento” (UA43).

“Para reduzir o risco de fornecimento temos como política manter de 2 a 3 fornecedores qualificados para cada insumo com a prática de distribuição das compras de acordo com seu índice de desempenho” (UA43).

Os recortes do documento DC44 descrevem o conceito do índice de desempenho do fornecedor, que é o resultado do processo de avaliação, e também detalha como a empresa classifica e gerencia seus fornecedores a partir de sua pontuação numa escala de 0 a 100 pontos.

“O índice de desempenho de fornecedores é a ferramenta utilizada pela empresa para avaliar e acompanhar a performance dos parceiros estratégicos da cadeia de suprimentos. Aplicado de forma digital, sistematizada e integrada aos processos corporativos, o índice orienta decisões relativas à qualificação, manutenção ou descredenciamento de fornecedores, com base em critérios objetivos e plenamente rastreáveis. Mais do que uma métrica, o índice é um instrumento que impulsiona a excelência operacional, fortalece relações de longo prazo, assegura a conformidade técnica e legal, promove práticas alinhadas aos pilares ESG e estimula o desenvolvimento contínuo dos fornecedores em sintonia com os padrões de qualidade exigidos pela companhia” (DC44).

“≥ 90 pontos - Excelência no Fornecimento - Qualificação automática e destaque nas análises estratégicas.

80 – 89,99 pontos - Qualidade Assegurada - Qualificação automática

70 – 79,99 pontos - Aprovado Condicionalmente - Exige Registro de Não Conformidade (RNC) e plano de ação corretivo

< 70 pontos - Fornecedor Desqualificado - Impede novas contratações até reapresentação e validação de plano de ação, bem como novo processo de Qualificação” (DC44).

Na passagem extraída do documento DC41 descreve as funções do processo de avaliação de fornecedores.

“A fim de estimular o aperfeiçoamento dos fornecedores com base nos critérios de qualidade e sustentabilidade, monitoramos o índice de desempenho de Fornecedor, que avalia nossos fornecedores críticos, baseado em pontuação de 0 a 100. Essa é a principal ferramenta para avaliar e fomentar a melhoria contínua na cadeia de fornecimento” (DC41).

Nos recortes das falas do UA42 é destacada a gestão de riscos na cadeia de fornecedores para mitigar efeitos negativos, enquanto que na fala do entrevistado UA43 e no recorte do documento DC41 mostraram o nível de maturidade na gestão de riscos e práticas de compliance em toda a empresa.

“Avaliando o contexto onde a empresa está inserida e a disponibilidade de fornecedores limitada, nós precisamos ter um plano para desenvolver os fornecedores para não impactar a operação” (UA42).

“Como a empresa já tem maturidade na gestão de riscos e nas revisões de políticas e procedimentos para a gestão de fornecedores e nas práticas de compliance, as gerências e diretorias elaboraram as propostas de ajustes, cabendo ao Conselho (acionistas e conselheiros independentes) a tarefa de aprovar” (UA43).

“Hoje temos uma área específica para a gestão de riscos e compliance que já tem mapeados 180 riscos em todas as áreas da empresa” (UA43).

“A reputação é muito impactada pelas práticas de ESG da empresa, e as ações que implementamos para a mitigação dos riscos formam um arcabouço de segurança para a preservação da reputação e da imagem da empresa” (UA43).

“Para alcançarmos a nossa visão neste ciclo de planejamento estratégico, temos uma estrutura preparada para mitigar os riscos do negócio e que está apta inclusive a fazer “valuation¹⁰” para aquisição de outras empresas” (UA43).

“Em termos de competitividade a gestão de riscos traz resultados mais evidentes no médio e longo prazos, e no curto prazo serve para proteger o negócio...torná-lo mais resiliente” (UA43).

“Nossa gestão integrada de riscos está descrita na Política de Gerenciamento de Riscos. Esse gerenciamento consiste em um processo estruturado que auxilia na identificação, classificação, avaliação, tratamento e comunicação dos riscos, bem como dos respectivos controles internos com ações coordenadas, aprovadas pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, para assegurar que os objetivos e atividades da companhia sejam desempenhados dentro de limites aceitáveis de exposição a riscos” (DC41).

Com relação ao processo de gestão de contratos, o entrevistado UA41 informou algumas situações que demandam cobertura contratual para garantir a qualidade e consistência do fornecimento e minimizar exposição a riscos.

“Também temos um programa que foca em garantir estabilidade no fornecimento de insumos estratégicos através da celebração de parcerias e de contratos com prazos maiores” (UA41).

“Para os fornecedores de serviços, que prestam serviços nas instalações da empresa temos o cuidado de garantir a segurança destes profissionais, bem como gerenciar os contratos de trabalho que amparam a realização destes serviços” (UA41).

“Temos o nosso manual de conduta que é comunicado, através de uma reunião de integração e de treinamento, e vinculado a cada contrato que temos com nossos fornecedores” (UA41).

“Nos contratos e/ou acordos comerciais que firmamos com os fornecedores estabelecemos compromissos sobre questões regulatórias, legais, ambientais, sociais e econômicas” (UA42).

¹⁰ Valuation é o processo de estimar o valor justo de uma empresa, ativo ou projeto. Em vez de apenas olhar para o preço de mercado, o valuation busca determinar o valor intrínseco, ou seja, o valor real que a empresa ou ativo possui, considerando seus fundamentos, perspectivas futuras e riscos.

No processo de desenvolvimento de fornecedores, o entrevistado UA41 comentou sobre os vários programas/projetos que a empresa tem para melhorar as condições e capacidades de sua cadeia de fornecimento.

“Temos o programa de reconhecimento a práticas inovadoras e sustentáveis em nossos fornecedores, que é realizado a cada dois anos e premia os melhores projetos que são compartilhados tanto para os públicos internos quanto externos da organização” (UA41).

“Temos um projeto que é voltado para o cuidado com a cadeia que envolve todo o ciclo de reciclagem, desde a coleta de resíduos até sua transformação em insumos utilizados na nossa cadeia produtiva, e tem por finalidade principal fidelizar os pequenos fornecedores e garantir condições adequadas de trabalho a todas as pessoas envolvidas neste processo” (UA41).

“Eu acredito que os critérios de avaliação e o reconhecimento que fazemos das boas práticas nos fornecedores são incentivos para eles buscarem melhorias em seus processos e produtos” (UA41).

“Uma equipe dentro da área de Suprimentos tem a tarefa de desenvolver os fornecedores, realizar auditorias e coletar evidências dos processos no fornecedor, e garantir que estejam alinhados com as informações previamente fornecidas” (UA43).

A partir da exploração do conteúdo foi feita uma compilação, que está organizada no quadro 23, das práticas identificadas na GRF do caso 4.

Quadro 23 - Práticas do Caso 4 na GRF

Subcategoria	Práticas
Qualificação	Avaliação prévia das capacidades dos fornecedores em várias dimensões, inclusive de ESG Grupo multidisciplinar define os critérios de qualificação
Segmentação	Grupos de fornecimento como critério de classificação Segmentação permite ações específicas em cada grupo
Homologação	Acesso ao Portal de Compras Habilitação para receber solicitações de cotações
Seleção	Critérios operacionais claros e públicos
Avaliação de Desempenho	Área dedicada para fazer esta atividade Atualização mensal da pontuação dos fornecedores Envio anual do índice de desempenho aos fornecedores Fornecedor abaixo de 70 pontos não recebe pedidos de cotação
Gestão de Riscos	Área específica para a gestão de riscos e compliance Mitigação de riscos que impactam a operação Preservação da reputação e da imagem da empresa
Gestão de Contratos	Contratos mais longos para insumos estratégicos Estabelecimento de compromissos sobre questões regulatórias, legais, ambientais, sociais e econômicas
Desenvolvimento	Programa de reconhecimento a práticas inovadoras e sustentáveis Projeto para fidelizar os pequenos fornecedores Equipe dentro de Suprimentos dedicada para essa atividade

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.1.4.3 Desafios na GRF Sustentável

Com relação aos desafios na GRF sustentável, nos recortes das falas do UA41 destacam-se a expansão do monitoramento dos fornecedores via plataformas digitais e a segmentação dos fornecedores por seu nível de criticidade em relação aos objetivos de sustentabilidade.

“Teremos uma ampliação dos direitos humanos nas cadeias de suprimento, a proliferação de ferramentas de avaliação de fornecedores e de gestão de riscos e a necessidade de segmentar/classificar os fornecedores de acordo com a sua criticidade em relação aos critérios que afetam a sustentabilidade da empresa” (UA41).

Nesta mesma categoria o entrevistado UA42 ressaltou as dificuldades de justificar os benefícios e obter o engajamento interno no desenvolvimento de programas junto aos fornecedores, o conflito entre custo versus benefícios de uma cadeia de fornecimento sustentável, e a necessidade de mais controles para monitorar os fornecedores.

“Vejo como maiores desafios na promoção de programas junto aos fornecedores, provar que traz impacto positivo e obter os recursos necessários junto às lideranças, e conseguir o engajamento das pessoas da empresa para a sua realização” (UA42).

“Temos inicialmente um conflito que impera entre o custo da compra e a qualificação ESG dos fornecedores” (UA42).

“Na questão da competitividade e considerando o contexto atual do Brasil temos que cuidar do impacto do custo para nos tornarmos mais sustentáveis” (UA42).

“Acredito que é uma questão de tempo para termos um ambiente regulatório específico para ESG, que depende dos nossos legisladores, e então sim todas as empresas concorrem no mercado de forma mais justa” (UA42).

“Na perspectiva de Compras não vejo outro caminho que não exija ter mais controle e monitoramento dos fornecedores dadas as novas exigências impostas pelo mercado” (UA42).

4.1.4.4 Oportunidades na GRF Sustentável

Na temática de oportunidades na GRF sustentável o entrevistado UA41 descreveu os valores da sustentabilidade como porta de acesso a novos clientes e mercados e diferencial competitivo e a importância do papel das empresas para a conscientização da sociedade no tema sustentabilidade.

“Quando demonstramos efetivamente estes valores de sustentabilidade para os nossos clientes, isso melhora os resultados e nos tornamos mais competitivos para acessar novos clientes e mercados” (UA41).

“Com relação a reputação da empresa, eu entendo que as práticas de ESG que temos nos trazem uma segurança para a imagem e para a marca, e nos colocam a frente de muitas empresas competidoras num ambiente de concorrência justa no Brasil” (UA41).

“As empresas responsáveis têm um papel muito importante de conscientizar seus colaboradores e as sociedades onde estão inseridas, trazendo mais luz a tudo isso e convocando para a mudança” (UA41).

Nas falas dos entrevistados UA42 e UA43 e no trecho do documento DC41 ficaram destacadas as seguintes oportunidades: 1) melhora do método de avaliação de fornecedores incluindo neste critérios de ESG e os benefícios esperados na sua implementação; 2) fornecedores mais alinhados com as práticas da empresa; 3) evolução do ambiente regulatório; 4) redução de riscos; 5) o relacionamento sustentável com fornecedores gera benefícios mútuos; e 6) promoção de uma cadeia de fornecimento sustentável e inovadora.

“No momento atual ainda não estamos avaliando os fornecedores em critérios ESG” (UA42).

“Falando dos benefícios de ESG penso que os fornecedores ficam mais alinhados com as práticas da empresa, na qualidade do material fornecido, na redução de riscos e preocupações com relação a danos na imagem da empresa” (UA42).

“Teremos uma evolução legal e regulatória no Brasil, o que vai enquadrar as empresas num patamar mais elevado” (UA42).

“Temos a preocupação de ter relações sustentáveis e prósperas com nossos fornecedores...parceria de ganha-ganha para podermos perpetuar o negócio juntos” (UA43).

“Nós percebemos uma redução dos riscos associados à cadeia de suprimentos ao integrar práticas ESG na gestão de fornecedores” (UA43).

“Entendo que teremos um número crescente de plataformas tecnológicas para agilizar a gestão de fornecedores e o avanço ou endurecimento das leis de proteção ambiental” (UA43).

“...promover uma cadeia de suprimentos mais sustentável e inovadora” (DC41).

O quadro 24 mostra uma compilação dos achados do caso 4 no tema “Desafios e Oportunidades na GRF”.

Quadro 24 - Desafios e Oportunidades do Caso 4 na GRF

Desafios	Oportunidades
Monitoramento dos fornecedores via plataformas digitais Segmentação por nível de criticidade em sustentabilidade Dificuldade de justificar os benefícios de programas de ESG Falta de engajamento interno em Programas junto aos fornecedores Ambiente regulatório específico para ESG Custo versus benefícios de uma cadeia de fornecimento sustentável Controles crescentes para monitorar os fornecedores	Acesso a novos clientes e mercados Diferencial competitivo Melhora da qualidade Redução de riscos a empresa Evolução legal e regulatória avaliação de fornecedores com critérios de ESG Fornecedores mais alinhados com as práticas da empresa Sustentabilidade gera benefícios mútuos Cadeia de fornecimento sustentável e inovadora

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.1.4.5 Diretrizes para a Organização

Na categoria de diretrizes para a organização para uma GRF sustentável, o entrevistado UA41 comentou sobre os stakeholders que influenciam a mudança de políticas na empresa, a importância da conexão com o mercado, e de fazer a análise crítica para a definição de qualquer proposição e ajuste de políticas.

“Temos 3 grandes grupos de stakeholders influenciadores no processo de revisão de políticas. A diretoria, o Conselho de Administração e os gerentes de áreas. Todos estes stakeholders recebem e fazem provocações para mudanças de processos gerenciais, e têm autonomia para enviar propostas de melhorias nas políticas de gestão” (UA41).

“Temos uma preocupação de não adotar novos processos só porque outras empresas estão implementando (efeito manada), e sim avaliar a aplicação de uma nova prática com base no contexto do nosso negócio” (UA41).

“Estamos sempre atentos ao que está acontecendo no mercado, no país e no mundo, participamos de fóruns de debate, por exemplo no Pacto Global onde tivemos acesso a melhores práticas contra a corrupção, direitos humanos, programa nacional de resíduos sólidos, e essas ideias acabam se transformando em proposições, cujo objetivo é de evoluir os nossos processos internos” (UA41).

“A transparência é um valor para a empresa...é uma premissa que permeia nossas práticas e que temos para construir valor em todas as nossas relações, não só com fornecedores mas com todos os stakeholders” (UA41).

Dentro da mesma categoria de análise “Diretrizes para a Organização”, o entrevistado UA42 ressaltou os seguintes pontos: eventos de reconhecimento das boas práticas dos fornecedores; patrocínio do Conselho para os temas de ESG; comunicação transparente com os fornecedores; a prática tem que seguir o discurso e análise crítica de indicadores;

“Temos um programa bianual de reconhecimento aos nossos fornecedores que implementam práticas ESG. Uma banca avaliadora externa é responsável por eleger os melhores projetos dentro de cada grupo/categoria de compras e é comunicado para todos os 700 fornecedores da empresa” (UA42).

“O Conselho de Administração é patrocinador da iniciativa ESG e as diretorias também a incentivam. No ciclo de planejamento estratégico uma das nossas metas é sermos referência em ESG até 2034 e as adequações da política de gestão de fornecedores são feitas pela gerência de Suprimentos e aprovadas pela diretoria de Compras” (UA42).

“A comunicação aberta e transparente que fazemos sobre o resultado do desempenho dos fornecedores” (UA42).

“E no aspecto de reputação dada a velocidade e abrangência dos meios de comunicação e o nível de exposição da empresa no mercado, não há mais espaço para a prática estar descolada do discurso” (UA42).

“Considerando os indicadores da área de Compras que passam por análise crítica mensal, muitos deles podem ser conectados à iniciativa ESG” (UA42).

“A criação, revisão ou exclusão de indicadores em compras são avaliados pela gerência com a aprovação da diretoria. Sobre a manutenção destes KPIs, tenho uma pessoa na inteligência em compras que faz a coleta de dados para a formação das informações e posteriormente agendamos uma reunião para fazermos a análise crítica mensal dos indicadores” (UA42).

“A premiação das melhores práticas sustentáveis e a manutenção de compra em base a melhorias no custo-benefício do fornecimento são bons incentivos para a inovação e a melhoria contínua nos fornecedores” (UA42).

Já nos recortes das falas do entrevistado UA43 ficaram destacados os seguintes pontos dentro da temática de diretrizes para a organização.

“No novo plano estratégico nós definimos como objetivo ampliar e fortalecer o nosso compromisso e práticas ESG em toda a cadeia produtiva e de distribuição, pois entendemos que existe espaço para essa evolução” (UA43).

“Por sermos uma empresa de capital aberto com ações negociadas na B3, temos premissas e regras básicas que devem ser cumpridas e um código de conduta ética, para selecionar as empresas que têm um sistema de gestão com compliance mínimo” (UA43).

“Cultivamos confiança mútua entre empresa e fornecedor para manter as operações sem rupturas e sem onerar o valor em estoque...resiliência e adaptabilidade” (UA43).

“Temos um programa anual de reconhecimento de práticas sustentáveis aos nossos melhores fornecedores, onde promovemos um fórum para apresentação desses casos” (UA43).

“A veiculação do Relato Integrado da empresa é uma forma de comunicação bem efetiva junto a todos os nossos stakeholders” (UA43).

“Anualmente é feita uma reunião de feedback com o fornecedor para apresentar seu desempenho, e de como ele pode melhorar sua pontuação” (UA43).

“As diretorias e o Conselho de Administração são os stakeholders que aprovam os ajustes de política de compras da companhia” (UA43).

“Na falha de atendimento de um requisito crítico para o insumo ou serviço que está sendo comprado ou para as regras de conformidade da empresa, o fornecedor é desqualificado, e não pode fornecer até regularizar a situação” (UA43).

“Temos um programa de inovação aberta com aporte financeiro da própria empresa que conecta startups e monitora a evolução destes novos negócios” (UA43).

Dentro da mesma temática, o recorte ajustado do documento DC42 ressalta a aprovação do Código de Conduta pelo Conselho de Administração e sua integração ao contrato de trabalho de todos os colaboradores, e o documento DC43 ressalta o programa de integridade, seus objetivos e sua aplicação também nas relações com fornecedores.

“O Código de Conduta Ética é aprovado pelo Conselho de Administração e suas regras integram o contrato de trabalho” (DC42).

“O Programa de Integridade objetiva a prevenção, identificação e remediação de situações relacionadas a atos lesivos praticados por Administradores, Colaboradores e/ou Fornecedores contra a administração pública ou privada” (DC43).

“As diretrizes do Programa de Integridade definem como deve ser pautada a relação da Empresa com os Fornecedores e é aplicável aos Administradores e Colaboradores da Empresa e seus Fornecedores” (DC43).

4.1.4.6 Diretrizes em Recursos Humanos

Nos trechos extraídos do texto do documento DC41 são listadas algumas diretrizes aplicadas aos recursos humanos da empresa.

“Observamos o ciclo profissional dos colaboradores desde as etapas de atração e engajamento até o acompanhamento da trajetória de cada um” (DC41).

“A fim de aumentar a precisão em nossos processos seletivos, implementamos um programa de seleção para posições de liderança. A iniciativa permite avaliar os candidatos com base em critérios técnicos e comportamentais, garantindo escolhas alinhadas às necessidades da empresa” (DC41).

“A diversidade desempenha papel central na jornada de transformação organizacional” (DC41).

“Para posições de analistas ou cargos hierarquicamente superiores, também utilizamos o teste de perfil comportamental. A ferramenta auxilia na identificação dos candidatos mais compatíveis com os requisitos das funções e com nossa cultura organizacional” (DC41).

“Com o apoio de consultoria especializada, avaliamos as práticas regionais e os cargos da companhia para orientar nossa remuneração e ofertas de benefícios” (DC41).

“Temos um programa que promove ações de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores alinhadas às estratégias da empresa, estimulando a cultura de aprender. Mudanças tecnológicas, operacionais e sociais estão transformando os ambientes de trabalho, desafiando colaboradores a fazerem a transição para o futuro, sendo protagonistas de sua própria empregabilidade” (DC41).

“Para fortalecer a cultura de aprendizagem, intensificamos o desenho de novas capacitações nos formatos EAD e híbrido” (DC41).

“Lançamos o programa voltado às lideranças, com o objetivo de garantir que os novos líderes estejam bem preparados para assumir suas funções e possam fazer uma transição suave e eficaz” (DC41).

“Temos uma iniciativa para a gestão do clima organizacional por meio de práticas de gestão de pessoas. Busca fortalecer o engajamento dos colaboradores com ações estruturantes, que proporcionam um ambiente de trabalho estimulante e motivador” (DC41).

“Contamos com uma estrutura de Gestão de Mudança Organizacional (GMO) que apoia a implantação dos projetos, potencializando os ganhos e minimizando as resistências no processo de mudança” (DC41).

4.1.4.7 Diretrizes em Tecnologia

Nos recortes do documento DC44 são mostradas algumas diretrizes relacionadas à tecnologia que agilizam as interações entre a empresa e seus fornecedores e promovem um ambiente colaborativo, ético e transparente.

“...definimos nossa ambição digital: continuaremos habilitando tecnologias digitais com 90% dos nossos esforços dedicados à otimização de processos com hiperautomação e aplicação de inteligência artificial. Para isso, traçamos o roadmap abaixo para a digitalização das unidades industriais envolvendo 10 grandes temas, sustentado por iniciativas de capacitação profissional continuada” (DC41).

“O Portal de Compras é uma plataforma digital utilizada para cadastro, homologação, gestão de cotações, pedidos de compra, entrega de documentos e acompanhamento de pagamentos” (DC44).

“A empresa mantém um canal de ética exclusivo e independente, disponível para todos os públicos — incluindo fornecedores — que desejem relatar, de forma segura e, se desejado, anônima, condutas antiéticas, suspeitas de irregularidades ou violações à legislação, ao Código de Conduta Ética ou à Política de Integridade” (DC44).

“A empresa disponibiliza aos seus fornecedores, através de uma plataforma exclusiva e segura, um programa de antecipação de recebíveis que permite ao parceiro financeiro da companhia ofertar, de forma voluntária, a antecipação dos valores a receber antes do prazo original de vencimento, com o objetivo de fortalecer a parceria com os fornecedores, oferecendo uma alternativa para melhorar o fluxo de caixa, reduzir a necessidade de crédito externo e ampliar a previsibilidade financeira do negócio” (DC44).

O quadro 25 mostra os pontos identificados no tema “Diretrizes” do caso 4 em seus 3 níveis de alocação.

Quadro 25 - Diretrizes do Caso 4 para a GRF

Nível de Alocação	Práticas
Na Organização	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholders influenciam as políticas na empresa Conexão com o mercado Análise crítica de proposições Transparência como valor Reconhecimento aos fornecedores Patrocínio do Conselho para os temas de ESG A prática tem que seguir o discurso Análise crítica de indicadores ESG no plano estratégico Conduta ética e compliance Confiança mútua entre empresa e fornecedor Comunicação transparente com stakeholders Reunião anual de feedback com fornecedores Programa de inovação aberta Código de conduta ética
Em Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo profissional dos colaboradores Programa de seleção para lideranças Teste de perfil comportamental Diversidade Benchmarkings para remuneração e benefícios Programa de capacitação dos colaboradores Capacitações nos formatos EAD e híbrido Programa para desenvolvimento de lideranças Gestão do clima organizacional Gestão de mudança organizacional
Em Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> BI de indicadores gerenciais Plataforma online de qualificação de fornecedores Portal de Compras Otimização de processos com hiperautomação Otimização de processos com aplicação de inteligência artificial.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.1.4.8 Análise Preliminar do Caso 4

Na temática de Práticas de GRF a organização do caso 4 adota uma gestão de fornecedores completa, com qualificação multidisciplinar e segmentação estratégica. A avaliação de desempenho é rigorosa, com monitoramento mensal e um índice anual que impacta a seleção, no entanto ainda não considera critérios específicos de ESG na avaliação de desempenho dos fornecedores. A gestão de riscos é prioritária para mitigar impactos e preservar a reputação, enquanto contratos mais longos estabelecem compromissos abrangentes. O desenvolvimento de fornecedores é proativo, com programas de reconhecimento e fidelização, impulsionando a inovação e a sustentabilidade.

Na exploração dos Desafios e Oportunidades na GRF com foco em ESG revela que, apesar do avanço no monitoramento digital, persistem desafios como a segmentação pela criticidade sustentável e a dificuldade em justificar benefícios internos dos programas. Há uma notável falta de engajamento interno e preocupação com o custo-benefício de uma cadeia sustentável, além da necessidade de controles crescentes. Mas por outro lado, as oportunidades identificadas são inúmeras: acesso a novos mercados, geração de diferencial competitivo, melhora da qualidade e redução de riscos.

No tema Diretrizes para a Organização, a empresa do caso 4 demonstra um profundo alinhamento estratégico com ESG, mostrado pela influência dos stakeholders nas políticas e pelo patrocínio do Conselho, que integra esses temas ao plano estratégico. A transparência é um valor central e existe um forte compromisso em garantir que a prática siga o discurso, com análise crítica de proposições e indicadores. Na exploração de diretrizes em Recursos Humanos, o foco está no desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores, em programas de seleção e capacitação de lideranças, em investimentos em benchmarking de remuneração e na gestão do clima e da mudança organizacional. Na dimensão tecnológica a empresa usa ferramentas para a eficiência e o controle, como o uso de BI para indicadores gerenciais, uma plataforma online para qualificação de fornecedores e um portal de compras para otimizar processos.

4.2 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CASOS

Após a apresentação individualizada, esta seção foca na comparação sistemática entre os casos para identificar padrões mais amplos, organizando a comparação pelos mesmos temas, categorias e subcategorias analíticas utilizados na análise intra-caso, examinando como os diferentes casos se comportam em relação a cada um desses eixos.

4.2.1 Análise do Conteúdo

Neste item são apresentados os pontos mais relevantes conectados às categorias e suas respectivas subcategorias identificados na análise de conteúdo das entrevistas e dos documentos dos 4 casos estudados pela pesquisa. Os achados ligados a cada subcategoria de análise foram compilados na forma de textos resumidos, codificação descritiva na visão de (SALDAÑA, 2013), e com o cuidado de garantir a manutenção de seu significado, e por fim organizados em tabelas para facilitar a leitura, a compreensão e sua comparação.

4.2.1.1 Práticas da GRF

Na análise de conteúdo desta categoria, duas subcategorias “Qualificação” e “Homologação ou Ativação” foram identificadas como sendo emergentes. No entanto dada a similaridade conceitual destas com outra subcategoria existente, e de acordo com os estudos de (BARDIN, 2016), foram feitos os seguintes ajustes de subcategorias: 1) os achados na subcategoria emergente “Qualificação” nas unidades de análise UA1 e UA4 foram incluídos na subcategoria “Seleção”; e 2) os aspectos encontrados na subcategoria emergente “Homologação ou Ativação” nas unidades de análise UA1 e UA4 foram incluídos também na subcategoria “Seleção”

O quadro 26 mostra o resultado final na categoria de Práticas na GRF nos 4 casos.

Quadro 26 - Práticas da GRF identificadas nos 4 casos

Subcat.	UA1	UA2	UA3	UA4
Seleção	Nota mínima na qualificação habilita solicitação de cotação Segmentação inicial do fornecedor Critérios de seleção formalizados e públicos Ativação do fornecedor para receber pedidos de compra	Avaliação prévia de capacidades Critérios formalizados e de acesso público Autoavaliação do fornecedor em critérios ESG	Considera critérios específicos dos 3 pilares de ESG	Avaliação prévia das capacidades dos fornecedores em várias dimensões, inclusive de ESG Grupo multidisciplinar define os critérios de qualificação Critérios operacionais claros e públicos Acesso ao Portal de Compras Habilitação para receber solicitações de cotações
Segmentação	Qualificação via portal das capacidades dos fornecedores Segmentação sistêmica cria 4 classes	Índice de desempenho gera 4 classes Classe define abordagens e ações	Classificação de risco segmenta em 3 classes	Grupos de fornecimento como critério de classificação Segmentação permite ações específicas em cada grupo
Avaliação de Desempenho	Critérios definidos e públicos Avaliação mensal dos fornecedores ativos Avaliados 10% dos fornecedores (curva A) Auditoria <i>in loco</i> faz parte de uma avaliação periódica Rigor de auditorias alinhado ao nível do risco	4 subíndices formam a nota final Auditorias <i>in loco</i> Apuração e relatório mensal disponível no portal de fornecedores	Comunicação transparente das metas em vários canais Métricas de monitoramento do desempenho	Área dedicada para fazer avaliação Atualização mensal da pontuação dos fornecedores Envio anual do desempenho aos fornecedores Fornecedor abaixo de 70 pontos não recebe pedidos de cotação
Gestão de Riscos	Foco na garantia de continuidade do fornecimento Atendimento de critérios regulatórios básicos Monitoramento via plataforma de certificação Mapeamento inicial de riscos em ESG	Política e procedimentos formalizados Portal para monitoramento contínuo de riscos	Incentivo aos fornecedores para implementarem a gestão de riscos Transparéncia como fator para mitigação de riscos na cadeia Processo formalizado de gestão de riscos Diligência devida nos fornecedores por sua classificação de risco	Área específica para a gestão de riscos e compliance Mitigação de riscos que impactam a operação Preservação da reputação e da imagem da empresa
Gestão de Contratos	Mapeamento de ativos em comodato Contrato de fornecimento para grandes fornecedores	Geração de contratos por tipo de objeto transacionado Processo formal e estruturado	Mercado pede contratos com fornecedores Departamentos para a gestão de contratos	Contratos mais longos para insumos estratégicos Estabelecimento de compromissos sobre questões regulatórias, legais, ambientais, sociais e econômicas
Desenvolvimento	Plano de desenvolvimento a partir da avaliação mensal Melhoria de processos e adequação de práticas por não-conformidades Programa de capacitação de fornecedores	Capacitações Melhorias em processos e produtos	Treinamentos de ESG para fornecedores Evento para fornecedores Visitas a fornec. estratégicos Programa de desenvolvimento de fornec. sustentáveis	Programa de reconhecimento a práticas inovadoras e sustentáveis Projeto para fidelizar os pequenos fornecedores Equipe de Suprimentos dedicada para essa atividade

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2.1.2 Desafios da GRF

Na análise de conteúdo desta categoria não foi necessário ajuste de subcategorias e o quadro 27 detalha os achados em cada um dos 4 casos estudados.

Quadro 27 - Desafios na GRF identificadas nos 4 casos

Subcat.	UA1	UA2	UA3	UA4
Capacidades	Conscientização do tema ESG	Letramento dos fornecedores em ESG Fornecedores sem recursos para implementar ESG	falta de estrutura e recursos de pequenos fornecedores para atender critérios de sustentabilidade	Segmentação por nível de criticidade em sustentabilidade
Complexidade	Complexidade do processo de suprimentos	Mensuração do efeito ESG na cadeia de fornecimento	Fornecedores com diferentes níveis de maturidade na agenda ESG	
Cultura	Mudança de cultura			
Custos	Visão míope sobre custo de itens sustentáveis Foco da empresa em custo e não em valor Mercado não paga mais pela sustentabilidade	Equilíbrio entre investimentos ESG e competitividade	Pequenos fornecedores não conseguem atender critérios de ESG	Dificuldade de justificar os benefícios de programas de ESG Custo versus benefícios de uma cadeia de fornecimento sustentável
Engajamento	Estímulo via critérios de ESG na seleção		Colaboração com cadeia de fornecedores	Falta de engajamento interno em programas junto aos fornecedores
Legislação	Ajustes no ambiente regulatório pela demanda do mercado	Falta de regulamentação para a agenda ESG	Endurecimento do ambiente regulatório em todos os mercados	Ambiente regulatório específico para ESG
Monitoramento	Custo do processo de monitoramento		Monitoramento mais frequente para atendimento de requisitos mais rigorosos	Monitoramento dos fornecedores via plataformas digitais Controles crescentes para monitorar os fornecedores
Resistência	Sustentabilidade como consequência e não objetivo Benefícios do ESG não perceptíveis no curto prazo	Adoção de práticas de ESG mais lenta que crescimento industrial Benefícios percebidos só no longo prazo		

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2.1.3 Oportunidades da GRF

Nesta categoria foi necessária a inclusão de duas novas subcategorias; “Confiabilidade” e “Engajamento”, que emergiram da avaliação dos conteúdos e que não puderam ser unidas, pela sua discrepância conceitual, com as subcategorias criadas *a priori*. Este processo de categorização *a posteriori* pode ser utilizado nestas situações de acordo com os estudos de (BARDIN, 2016; SALDAÑA, 2021).

O quadro 28 apresenta os tópicos destacados na categoria de Oportunidades da GRF nos 4 casos.

Quadro 28 - Oportunidades da GRF identificadas nos 4 casos

Subcat.	UA1	UA2	UA3	UA4
Colaboração	Governantes mais participativos no tema ESG	Cocriação de valor Compartilhamento dos ganhos	Promoção do desenvolvimento local Relacionamento mais colaborativo com os fornecedores	Fornecedores mais alinhados com as práticas da empresa Sustentabilidade gera benefícios mútuos
Competitividade	Melhora de competitividade por iniciativas de ESG	Redução de custos em processos Diferencial competitivo	Mais competitividade Qualidade melhor	Diferencial competitivo Melhora da qualidade
Confiabilidade	Perenidade e constância no fornecimento	Parcerias de confiança mútua	Maior resiliência das cadeias de suprimentos	
Conformidade	Segurança jurídica através do compliance	Políticas corporativas atuantes atualizadas	Elevação do nível de compliance	Evolução legal e regulatória
Engajamento	Colaboradores mais engajados com atividades de impacto positivo Relatório de sustentabilidade para engajamento dos fornecedores	Fornecedores interessados na implementação de ESG Encontro anual, workshops e techdays para fortalecer a relação com fornecedores	Ações e metas globais para engajamento de fornecedores	
Governança	Governança a partir de compliance estruturado	Governança baseada nos princípios da responsabilidade social	Redução de riscos Governança corporativa	Redução de riscos a empresa Avaliação de fornec. com critérios de ESG
Inovação	Parcerias para inovação aberta	Demandas de ESG estimulam a melhoria contínua	Inovação	Cadeia de fornecimento sustentável e inovadora
Mercados	ESG como critério para acesso a mercados	Dupla materialidade como demanda do mercado	Acesso a mercados mais exigentes e conscientes	Acesso a novos clientes e mercados
Recursos	Acesso a financiamentos	Acesso a recursos financeiros e investidores	Atração de investidores	
Reputação	Redução de riscos à marca e imagem	Método para redução de riscos à reputação	Efeito positivo na reputação da empresa	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2.1.4 Diretrizes para a Organização

Nesta categoria foi necessária a inclusão de uma nova subcategoria, “Programas e Iniciativas”, que surgiu da avaliação dos conteúdos e cujos achados traziam pontos significantes para a análise da categoria como um todo. Este processo seguiu as orientações dos estudos de (BARDIN, 2016; SALDAÑA, 2021).

O quadro 29 mostra os achados destacados na categoria de Diretrizes para a Organização nas 4 unidades de análise estudadas.

Quadro 29 - Diretrizes para a Organização identificadas nos 4 casos

Sub-cat.	UA1	UA2	UA3	UA4
Governança	Independência da alta gestão Participação do Conselho nas políticas Decisões tomadas de forma colegiada Comitê para decisões estratégicas Canal de denúncias Código de conduta	Comprometimento da alta administração Código para promover conduta ética Política de integridade e governança Canal de denúncias Política para gestão de riscos	Documentos para comunicação de expectativas aos fornecedores Alinhamento do discurso com a prática Objetivos do código de ética para fornecedores	Conduta ética e compliance Código de conduta ética
Estratégia	Autonomia das áreas para ajuste nas políticas e procedimentos Compra definida conforme demandas da operação e de redução de custos	Propósito em relação ao tema ESG Área e pessoas dedicadas para gerenciar a agenda de ESG	Estratégia de sustentabilidade formalizada Integração entre empresa e fornecedores que têm ESG Transparência nas relações Área dedicada para o tema ESG Modelo de gestão participativa para todas as áreas Parcerias de longo prazo Prioridade para sustentabilidade no processo de materialidade	Conexão com o mercado Transparência como valor Patrocínio do Conselho para os temas de ESG A prática tem que seguir o discurso ESG no plano estratégico Confiança mútua entre empresa e fornecedor Comunicação transparente com stakeholders
Programas e Iniciativas	Programa de benchmarking com o mercado Programa aplicado na cadeia de suprimentos Evento de engajamento com fornecedores	Eventos de reconhecimento dos fornecedores Política para gestão estratégica de pessoas	Programas de integração com foco em inovação Política de Sustentabilidade formalizada	Reconhecimento aos fornecedores Reunião anual de feedback com fornecedores Programa de inovação aberta
Processos	Economia circular Política para gestão de riscos e de compliance Integração e colaboração com fornecedores Mapeamento e empoderamento dos stakeholders Processo top-down para garantir engajamento Processo transparente para formar o CA	ANálise crítica de investimentos em sustentabilidade Procedimentos e ferramentas para segurança cibernética Mapeamento de stakeholders para materialidade	Monitoramento e desenvolvimento contínuo dos fornecedores Mapeamento e priorização de stakeholders	Stakeholders influenciam as políticas na empresa ANálise crítica de proposições
Indicadores	Indicadores para gerenciar a relação com fornecedores estratégicos	Verificação mensal dos indicadores Indicadores de sustentabilidade para gestão de investimentos em ESG	Investimentos em ESG atrelados a metas	ANálise crítica de indicadores

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2.1.5 Diretrizes em Recursos Humanos

Na análise de conteúdo desta categoria foram utilizadas as 4 subcategorias definidas *a priori* e o resultado está no quadro 30 que mostra os tópicos destacados nas 4 empresas estudadas.

Quadro 30 - Diretrizes em Recursos Humanos identificadas nos 4 casos

Subcat.	UA1	UA2	UA3	UA4
Direcionadores	Valorização da diversidade Transparéncia como aspecto-chave para o engajamento Compromisso com um ambiente de trabalho positivo	Política de Recursos Humanos Valorização e respeito aos colaboradores Ambiente inclusivo para as pessoas	Qualidade de vida no trabalho Ambiente inclusivo, inovador e de alta performance Cultura de respeito ao próximo	Diversidade Benchmarkings para remuneração e benefícios Gestão do clima organizacional Gestão de mudança organizacional
Capacitação	Capacitação constante dos colaboradores Treinamentos de reciclagem em períodos de menor demanda	Rodadas de capacitação para gestores Programas de coaching e mentoring para lideranças	Formação e desenvolvimento de lideranças Capacitações dos colaboradores Programa de coaching	Programa de seleção para lideranças Programa de capacitação dos colaboradores Capacitações nos formatos EAD e híbrido Programa para desenvolvimento de lideranças
Meritocracia	Benefícios para os colaboradores e seus familiares	Modelo de remuneração dos administradores Pacote de benefícios para os colaboradores Revisão anual do processo de remuneração	Plano de sucessão Programa de distribuição de bônus aos colaboradores atrelado a metas de sustentabilidade Distribuição de lucros com base na avaliação de desempenho dos colaboradores	Remuneração está atrelada ao desempenho em curto, médio e longo prazos
Desempenho		Feedback para alinhamento de expectativas e oportunidades de desenvolvimento	Avaliação de desempenho operacional dos colaboradores	Teste de perfil comportamental Ciclo profissional dos colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2.1.6 Diretrizes em Tecnologia

O quadro 31 traz de forma consolidada os pontos destacados na categoria de Diretrizes em Tecnologia nos 4 casos estudados.

Quadro 31 - Diretrizes em Tecnologia identificadas nos 4 casos

Subcat.	UA1	UA2	UA3	UA4
Automação	Processo digital de qualificação de fornecedores via portal Assinatura eletrônica de documentos	Sistema de auditoria integrado ao ERP Processo digital de atração e recrutamento de talentos	Tecnologias para monitoramento e avaliação ESG na cadeia de fornecedores	Otimização de processos com hiperautomação
Plataformas	Portal de Fornecedores Plataforma de treinamentos online	Plataforma para capacitação em governança, riscos e compliance Portal especializado para avaliação de riscos Portal de relacionamento com fornecedores	Sistema de monitoramento contínuo Ferramenta para rastreabilidade de dados ambientais e sociais	Plataforma online de qualificação de fornecedores Portal de Compras
Dataficação	BI para monitoramento de riscos	Aquisição de empresa especializada em soluções digitais		BI de indicadores gerenciais
IA		Desenvolvimento interno de algoritmos de IA	Ferramentas com IA para análises mais complexas	Otimização de processos com aplicação de inteligência artificial.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2.2 Interpretação Comparativa

4.2.2.1 Práticas da GRF

A análise comparativa das práticas de Gestão de Relacionamento com Fornecedores (GRF) nas 4 unidades de análise (UA1, UA2, UA3 e UA4) revelou uma diversidade no nível de maturidade e sofisticação das abordagens, embora com alguns pilares comuns. Observou-se uma progressão em direção a processos mais formalizados, estratégicos, baseados em dados e com crescente incorporação de critérios ESG.

As unidades de análise (UA1, UA2 e UA4) demonstraram uma preocupação com a formalização e publicação dos critérios de seleção, enquanto as (UA1, UA2 e UA3) fazem algum tipo de avaliação prévia de capacidades em ESG. A UA1 já introduz uma segmentação inicial, enquanto a UA3 se destaca pela incorporação explícita de critérios ESG na seleção e pelo envolvimento de um grupo multidisciplinar na definição dos critérios, indicando uma abordagem mais holística e estratégica. A UA4 ressalta o uso de um Portal de Compras para facilitar o acesso e habilitação. Há uma base comum de transparência e qualificação, com a UA3 apresentando maior avanço na integração do subprocesso de seleção com o ESG.

Todas as UAs utilizam a segmentação de fornecedores, mas com diferentes critérios e propósitos. A UA1 emprega um portal para qualificação que resulta em 4 classes e UA3 foca na classificação de risco para segmentar em 3 classes. A UA4 utiliza grupos de fornecimento e destaca a importância da segmentação para direcionar ações específicas. A UA2 baseia sua segmentação (4 classes) em um índice de desempenho, o que também direciona abordagens distintas. A prática comum é a diferenciação da base de fornecedores para uma gestão mais direcionada, utilizando desde critérios de capacidade (UA1), risco (UA3), tipo de fornecimento (UA4) e até de desempenho (UA2).

A avaliação de desempenho é uma prática robusta em todas as UAs. Critérios definidos e públicos (UA1), avaliações regulares em UA1, UA2 e UA4 e auditorias in loco nas UA1 e UA2. A UA1 adiciona o rigor da auditoria conforme o risco enquanto a UA3 enfatiza a comunicação transparente de metas e métricas. A UA4 demonstra um alto nível de formalização com uma área dedicada, pontuação mensal, envio de índice de desempenho e consequências claras para baixo desempenho, embora ainda não use critérios de ESG específicos no processo de avaliação de fornecedores. A UA2 utiliza um portal de fornecedores para disponibilizar relatórios mensais. Há uma clara evolução para uma gestão de desempenho orientada por dados, transparente, com responsabilização definida e crescente uso de tecnologia.

A gestão de riscos evolui de preocupações operacionais básicas como continuidade e conformidade regulatória na UA1, para abordagens mais proativas e estratégicas. A UA3 introduz o incentivo à gestão de riscos pelos fornecedores, a transparência como mitigador, processos formais e diligência baseada em risco. A UA4 demonstra maturidade com uma área específica de riscos e compliance, focando também na mitigação de impactos operacionais e na preservação da reputação. A UA2 destaca a formalização de políticas e procedimentos e o uso de um portal para monitoramento contínuo. A tendência é de uma gestão de riscos cada vez mais integrada, formalizada, estratégica e suportada por tecnologia.

A gestão de contratos varia desde práticas mais básicas, como o foco em grandes fornecedores e mapeamento de ativos como na UA1, até abordagens altamente estruturadas. A UA3 reconhece a demanda do mercado por cobertura contratual e o envolvimento de áreas especializadas, como jurídico e auditoria. A UA4 demonstra uma visão estratégica com contratos de longo prazo para insumos críticos e a inclusão explícita de cláusulas ESG abrangentes. A UA2 enfatiza um processo formal e estruturado, com geração de contratos segmentada por tipo de objeto. Observou-se uma crescente formalização, abrangência e alinhamento estratégico dos contratos, com a UA4 se destacando na incorporação de compromissos ESG.

O desenvolvimento de fornecedores é uma prática valorizada, com diferentes níveis de foco e investimento. A UA1 implementa planos baseados em desempenho, correção de não-conformidades e capacitação geral. A UA3 eleva significativamente o patamar com treinamentos específicos em sustentabilidade, eventos de networking, visitas estratégicas e um programa dedicado ao desenvolvimento de fornecedores sustentáveis. A UA4 introduz programas de reconhecimento para inovação e sustentabilidade, projetos de fidelização para pequenos fornecedores e uma equipe de Suprimentos dedicada. A UA2 foca em capacitações e melhorias de processo/produto. Há uma clara evolução de um desenvolvimento reativo para programas proativos, estratégicos, com forte ênfase em sustentabilidade, especialmente nas UA3 e UA4, e com alocação de recursos dedicados.

Em síntese, as práticas de GRF demonstram uma trajetória de amadurecimento, partindo de processos básicos e evoluindo para sistemas mais integrados, estratégicos, transparentes e com crescente incorporação de critérios de sustentabilidade. As UAs que demonstram maior avanço, como as UA3 e UA4 em diversas categorias, possuem processos mais formalizados, áreas dedicadas, utilizam tecnologia de forma mais intensiva e têm um foco explícito em ESG e no desenvolvimento de parcerias de longo prazo com seus fornecedores.

4.2.2.2 Desafios da GRF

A análise comparativa dos desafios na Gestão de Relacionamento com Fornecedores sob a ótica ESG, distribuídos entre as subcategorias e as 4 unidades de análise, revelou um panorama bastante variado.

As UAs UA2 e UA3 compartilharam a preocupação com a falta de recursos e capacidades dos fornecedores. A falta de conhecimento, conscientização ou letramento é uma barreira em múltiplos casos. Os desafios indicam diferentes focos, onde a UA1 lida com uma barreira de conscientização mais fundamental, talvez interna e externa, e nas empresas UA2 e UA3 já diagnosticaram o problema de forma mais granular na sua base de fornecedores. A UA4 enfrenta um desafio de processo interno, a dificuldade de segmentar seus fornecedores por criticidade em ESG, o que pode indicar complexidade na sua cadeia ou falta de critérios claros.

Na subcategoria de complexidade cada caso aponta níveis diferentes. A UA1 lida com a complexidade inerente aos seus próprios processos de compra, enquanto a UA3 enfrenta a complexidade externa, na diversidade de sua base de fornecedores. A UA2 enfrenta um desafio de mensuração e de dados, que é uma barreira técnica e analítica avançada e a ausência de dados para a UA4 impede a comparação. A natureza do desafio de cada um sugere diferentes pontos de atrito: na UA1 acontece no processo interno, a UA3 aparece na gestão da diversidade da cadeia, e na UA2 com a prova de valor do ESG.

Somente a UA1 explicitou a "mudança de cultura" como um desafio central, o que sugere que a organização está num estágio inicial de transformação, onde as barreiras de mentalidade interna são as mais evidentes e precisam ser superadas antes de avançar em outras frentes.

Todos os quatro casos apontam o custo como um desafio central, mas sob diferentes perspectivas. A UA1 enfrenta uma barreira interna e de percepção de mercado, onde o custo de curto prazo se sobrepõe ao valor de longo prazo. Já a UA3 foca no impacto social e econômico do custo nos pequenos e médios fornecedores e a UA4 está na fase de construir o caso de negócio para o ESG. A UA2 já parece ter superado a discussão inicial e está no dilema estratégico de como balancear os investimentos sem perder competitividade. Isso revelou uma progressão na maturidade da discussão sobre custos.

Os desafios de engajamento são distintos nas 4 UAs. A UA1 precisou de mecanismos formais para gerar engajamento inicial, enquanto a UA3 já buscou a colaboração, mas encontra dificuldades para efetivá-la. A UA4 mostrou ter problemas de alinhamento interno, onde outras áreas da empresa podem não estar na mesma posição que Suprimentos. Cada caso apontou para um ponto diferente de falha no engajamento, seja na motivação inicial (UA1), na efetividade da colaboração (UA3) e no alinhamento organizacional (UA4).

A percepção do desafio de legislação foi notavelmente variada nos 4 casos. As UA1 e UA3 veem um ambiente que está mudando e se tornando mais rigoroso, exigindo adaptação. A UA4 já lida com regulamentações específicas de ESG, e em forte contraste, a UA2 sente a falta de um direcionamento claro por parte da legislação. Isso pode refletir os diferentes setores de atuação ou geografias de cada caso, mostrando que não há um único desafio regulatório, mas sim contextos distintos.

Considerando as barreiras na subcategoria de monitoramento, a UA1 tem uma preocupação com o custo. Já a UA3 lida com a pressão por frequência e rigor, enquanto a UA4 enfrenta o desafio técnico e processual de implementar plataformas e controles avançados. Isso mostra diferentes estágios de maturidade: UA1 focado no custo; UA3 na intensidade do que é exigido; e UA4 na implementação de soluções sofisticadas.

Sobre os desafios de resistência, tanto a UA1 quanto a UA2 identificam a percepção de benefícios apenas a longo prazo como uma barreira, porém a natureza da resistência é sutilmente diferente. Em UA1, parece ser uma questão de posicionamento estratégico fundamental, enquanto em UA2, a resistência se manifesta como um descompasso entre a velocidade da adoção de ESG e o ritmo do negócio, sugerindo que a importância de ESG pode ser reconhecida, mas sua implementação compete com outras prioridades de crescimento.

A análise comparativa revelou que os quatro casos, embora todos enfrentem desafios na implementação de uma GRF sustentável, lidam com problemas de natureza e complexidade distintas, o que lhes confere diferentes estágios de maturidade. Na UA1 o principal conjunto de desafios parece ser interno e cultura, e a UA3 enfrenta desafios mais focados na execução e na complexidade da cadeia de valor e a um processo de sofisticação e institucionalização. A UA2 mostrou lidar com desafios de maturidade estratégica e de mensuração.

4.2.2.3 Oportunidades da GRF

A análise das oportunidades na Gestão de Relacionamento com Fornecedores (GRF) sob a ótica de integração com o ESG, distribuídas entre as subcategorias e as unidades de análise (UA1, UA2, UA3 e UA4), revela um vasto potencial para as organizações que integram efetivamente esses critérios em suas operações e relações com a cadeia de suprimentos.

Os 4 casos enxergam a colaboração em diferentes níveis de profundidade e com diferentes stakeholders. A UA1 tem uma visão macro, focada no ecossistema regulatório e a UA3 tem um foco socioeconômico, na comunidade e no relacionamento. A UA4 foca na eficiência e alinhamento da cadeia, enquanto a UA2 demonstra a visão mais madura, onde a colaboração transcende o alinhamento e se torna uma plataforma para cocriação e compartilhamento de valor financeiro e estratégico.

Todos os quatro casos reconhecem que as iniciativas de ESG na GRF são uma fonte de competitividade. A melhora da qualidade é uma oportunidade percebida por UA3 e UA4, e o diferencial competitivo é comum a UA4 e UA2. No entanto, a natureza da vantagem competitiva é vista de formas complementares. As UA3 e UA4 focam na qualidade como um direcionador e a UA2 destaca a eficiência de custos como uma fonte de competitividade, um ponto de vista pragmático e de impacto direto. A visão de UA1 é mais genérica, enquanto a de UA3 é a mais abrangente, ligando ESG a todos os aspectos da competitividade do negócio.

Nas oportunidades relacionadas a confiabilidade, a UA1 tem uma visão operacional em garantir a entrega. Já a UA3 eleva essa visão a um nível estratégico, buscando a resiliência da cadeia como um todo. A UA2 destaca o aspecto humano e relacional da confiabilidade. A ausência de dados para UA4 impede a comparação completa, mas os outros três mostram uma progressão clara de uma visão operacional para uma estratégica e relacional.

A conformidade é vista com diferentes graus de proatividade. A UA1 tem uma visão de mitigação de risco e a UA3 vê como uma meta de excelência. A UA4 demonstra uma postura proativa, vendo a evolução regulatória como uma chance de se destacar. UA2 foca na capacidade interna de adaptação e governança, o que também sugere proatividade e resiliência.

Os casos utilizam diferentes alavancas de engajamento. A UA1 trabalha em frentes de comunicação interna e externa. A UA3 demonstra uma abordagem global e padronizada, enquanto a UA4 é mais prática, focando em eventos e no aproveitamento do interesse já existente na sua base de fornecedores. A ausência de dados para UA2 limitou a análise.

Todos veem a governança como uma oportunidade chave. A abordagem nos 4 casos mostrou-se bem variada: A UA1 tem uma visão mais estrutural, baseada em compliance. As UA3 e UA4 têm uma visão pragmática, ligando a governança diretamente à redução de riscos, com UA4 destacando a avaliação de fornecedores como uma ferramenta de governança. UA2 apresentou uma visão mais filosófica e de princípios com base na responsabilidade social, sugerindo uma forte orientação de valores.

Todos enxergam uma conexão entre GRF, ESG e inovação. A UA1 aponta um método específico com parcerias para inovação aberta. A UA4 tem a visão mais ampla e sistêmica. A UA2 foca na inovação como um processo de melhoria contínua impulsionado pelo ESG e a visão de UA3, embora geral, reconhece a inovação como um resultado direto.

Todos os casos veem o ESG como uma chave para oportunidades de mercado, porém a nuance está no tipo de oportunidade: A UA1 vê como um requisito de acesso, já as UA3 e UA4 veem como uma ferramenta de expansão para mercados mais qualificados ou novos. A UA2 foca em atender a uma demanda específica e sofisticada do mercado, com a dupla materialidade, o que sugere um alto nível de maturidade e diálogo com investidores.

As unidades de análise UA1, UA3 e UA2 veem uma clara oportunidade de atrair capital através de uma boa performance ESG. A diferença é sutil, mas UA1 foca em dívida/financiamento, UA3 em investidores, e UA2 une as duas perspectivas, demonstrando uma compreensão completa do cenário financeiro.

A abordagem à reputação varia. UA1 e UA2 têm uma visão baseada em risco, com UA2 focando na metodologia, o que sugere um processo estruturado. A UA3 tem uma visão mais otimista, focando no ganho de reputação. Não foram encontrados dados na UA4 para comparação.

De forma geral, todos os casos estão cientes dos ventos favoráveis da sustentabilidade, mas navegam com diferentes instrumentos e objetivos: UA1 busca segurança, UA3 busca excelência, UA4 busca a força do ecossistema e UA2 busca a vanguarda da criação de valor.

4.2.2.4 Diretrizes para a Organização

A análise comparativa das diretrizes para a organização nas 4 diferentes Unidades de Análise revela um compromisso crescente com a incorporação de princípios de boa governança, estratégia ESG integrada, programas de engajamento e processos robustos. Observa-se uma variação no grau de formalização e na profundidade da implementação, mas com uma tendência clara para o fortalecimento da agenda ESG no centro das operações e da cultura organizacional.

Todos os casos possuem alguma forma de código de conduta ou ética, indicando uma base comum de preocupação com a integridade, sendo que a aplicação da governança varia em foco e profundidade. A UA1 destaca-se pela estrutura formal e de alto nível, sugerindo uma governança corporativa tradicional e bem estabelecida. Já a UA2 é semelhante, mas com uma ênfase mais explícita no comprometimento da liderança e na integração com as políticas de risco e integridade. A UA3 direciona sua governança para fora, focando em alinhar e comunicar expectativas aos fornecedores, o que é uma abordagem muito prática para a GRF e a UA4 tem uma abordagem mais concisa, centrada no pilar da conduta ética.

Na comparação da subcategoria estratégia, notou-se uma distinção clara entre uma estratégia operacional como a da UA1 e as estratégias com ESG no centro presentes nas UA2, UA3 e UA4. A UA1 descreveu ter uma estratégia de suprimentos mais tradicional, focada em custo e operação. Já a UA3 se destaca pela formalização e integração da sustentabilidade na cadeia. A UA4 mostrou ter uma abordagem estratégica "de fora para dentro", conectando ESG às demandas do mercado, dos stakeholders e com forte apoio do Conselho. E a UA2 foca nos elementos essenciais que habilitam a estratégia: um propósito claro e recursos dedicados. As UA3 e UA4 demonstram as estratégias mais detalhadas e maduras.

Todos os casos estudados mostraram ter programas ou iniciativas que buscam engajar ou melhorar a relação com fornecedores ou a própria organização. No entanto, os programas refletem diferentes prioridades, com as UA1 e UA4 mais focadas no engajamento direto com fornecedores através de eventos, feedback e reconhecimento. As UA3 e UA4 compartilham um foco em inovação e as UA2 e UA3 utilizam a formalização de políticas como uma iniciativa estratégica. A abordagem de UA4 parece ser a mais relacional e voltada para a parceria, enquanto UA3 foca na integração e UA1 na comparação com o mercado.

Na comparação de diretrizes relacionadas à subcategoria de processos as UA1, UA2 e UA3 mencionam explicitamente o mapeamento de stakeholders, indicando uma prática comum de identificação das partes interessadas. Os processos revelam diferentes filosofias de gestão. A UA1 tem uma abordagem mista, com processos avançados como "economia circular", mas também um processo "*top-down*" que pode contrastar com abordagens mais colegiadas. A UA4 se destaca por ter o processo mais participativo, dando poder de influência real aos stakeholders. A UA3 foca seus processos na melhoria contínua da cadeia, enquanto a UA2 tem um forte viés de controle, análise crítica e segurança, refletindo uma gestão de processos focada na mitigação de riscos.

Os 4 casos demonstram diferentes estágios e focos no uso de indicadores. A UA1 tem uma aplicação focada em fornecedores estratégicos. Já as UA3 e UA2 utilizam indicadores para direcionar e gerir investimentos em ESG, uma prática avançada que conecta sustentabilidade à alocação de capital. A UA4 adota uma postura de governança com a análise crítica dos indicadores, questionando sua validade e relevância. A abordagem de UA3 e UA2 parece ser a mais madura em termos de integração entre métricas ESG e decisões financeiras.

Em suma, as diretrizes para a organização refletem um esforço progressivo para embutir a sustentabilidade e a gestão de riscos de fornecedores na cultura e nas operações. Há uma base comum em torno de códigos de conduta e engajamento de fornecedores, com as UAs mais avançadas demonstrando estruturas de governança mais robustas, integração estratégica profunda de ESG, programas de reconhecimento e desenvolvimento mais elaborados, e um início de gestão baseada em indicadores ESG.

4.2.2.5 Diretrizes em Recursos Humanos

Todos os quatro casos compartilham valores de diversidade/inclusão e respeito/ambiente positivo, indicando uma base comum de preocupação com o bem-estar e a equidade no ambiente de trabalho. No entanto, a abordagem variou em ênfase nas empresas estudadas. As UA1 e UA3 expressam seus direcionadores em termos de cultura e ambiente de trabalho, com UA3 adicionando os pilares de inovação e alta performance. Já a UA2 se destaca pela formalização através de uma política de RH. E por fim a UA4 tem uma visão mais técnica e de gestão, utilizando ferramentas como benchmarking e gestão do clima e da mudança, o que sugere um RH mais estruturado em processos de diagnóstico e intervenção.

Os 4 casos investem em capacitação, sendo que as UA2, UA3 e UA4 têm um foco explícito no desenvolvimento de lideranças. Com relação às diferenças, a UA4 parece ter o programa mais completo e estruturado, cobrindo o ciclo completo da liderança e utilizando formatos flexíveis. A UA3 também tem uma abordagem robusta, com coaching como diferencial. A UA2 demonstra um forte investimento no desenvolvimento da alta e média gestão, sendo que a abordagem da UA1 é notável pela sua praticidade e foco na constância e otimização do tempo.

Os casos entendem e aplicam a meritocracia de formas muito distintas. A UA3 é a única que explicitamente conecta a remuneração variável a metas de sustentabilidade, demonstrando uma integração profunda entre ESG e o sistema de incentivos, o que é uma prática de vanguarda. Já a UA4 adota um modelo de remuneração variável clássico, alinhado a diferentes horizontes de tempo. A UA2 destacou-se na estrutura e governança do processo de remuneração, garantindo revisão e pacotes claros. A abordagem de UA1 pareceu menos focada em desempenho variável e mais em um pacote de benefícios como forma de reconhecimento e retenção.

Cada caso focou em um aspecto diferente da gestão de desempenho. A UA3 tem uma visão pragmática e focada na performance operacional. A UA4 adota uma perspectiva mais ampla, de gestão de talentos, considerando o perfil comportamental e a trajetória de carreira. A UA2 enfatiza a importância do feedback como ferramenta de desenvolvimento, uma prática essencial em modelos modernos de gestão de pessoas. A ausência de dados para a UA1 impediu a comparação completa.

Em suma, enquanto todos as empresas valorizam seus colaboradores, elas o fazem com diferentes ênfases: a UA1 com um RH pragmático e funcional, a UA3 com uma explícita integração da sustentabilidade no sistema de bônus por metas ESG, a UA4 com processos de gestão estruturados, e a UA2 com um forte investimento em governança e no desenvolvimento de suas lideranças.

4.2.2.6 Diretrizes em Tecnologia

A aplicação da automação revela diferentes prioridades. A UA1 busca eficiência em fluxos de trabalho específicos da relação com fornecedores. A UA3 direciona a tecnologia para resolver um desafio complexo de sustentabilidade (monitoramento e avaliação ESG), o que é uma aplicação estratégica e de vanguarda. UA4 tem a visão mais abrangente e conceitualmente avançada com hiperautomação, sugerindo um esforço de otimização de ponta a ponta. A UA2 utiliza a automação para fortalecer a governança e modernizar funções de suporte, indicando um foco em controle e eficiência interna.

Todos os casos utilizam plataformas digitais para interagir com fornecedores ou gerenciar processos internos, com diferenças no propósito. As UA1 e UA4 usam portais para a gestão do relacionamento e do processo de compra/qualificação. A UA3 se destacou pelo uso de ferramentas especializadas em rastreabilidade e monitoramento ESG, um diferencial de alta maturidade. A UA2 demonstra uma abordagem de governança muito forte, com plataformas dedicadas para GRC e avaliação de riscos, além de um portal de relacionamento geral, sugerindo um investimento significativo na estruturação de seus controles e na capacitação via tecnologia.

As UA1 e UA4 utilizam Business Intelligence (BI) para transformar dados em informação, mas com focos diferentes, onde a UA1 enfatizou a sua aplicação na análise de riscos e a UA4 em gestão geral, onde ambos indicaram um nível de maturidade analítica. UA2 apresentou uma estratégia mais agressiva e de longo prazo, optando por "comprar" expertise e tecnologia através da aquisição de uma empresa especializada, o que pode acelerar drasticamente sua transformação digital e capacidade analítica. Na UA1 não foram identificados dados nesta subcategoria.

Os casos que utilizam IA o fazem com diferentes objetivos. A UA3 destacou o uso da IA para aprofundar a capacidade analítica. Já a UA4 descreveu a aplicação da IA com foco em otimização de processos. A UA2 mostrou uma abordagem mais estratégica e de longo prazo ao desenvolver sua própria propriedade intelectual no desenvolvimento de algoritmos, o que pode gerar vantagens competitivas únicas. A UA1 parece ainda não ter adotado IA em suas práticas listadas, indicando um nível de maturidade digital menos avançado dos outros três.

A análise comparativa das diretrizes de tecnologia revela distintos estágios de maturidade digital e focos estratégicos entre os quatro casos. Em suma, na UA1 o estágio é ainda pragmático, e na UA3 é focado em ESG. Já na UA4 o enfoque está na otimização de processos, e na UA2 em governança e desenvolvimento estratégico de capacidades tecnológicas. Esses pontos revelam que a transformação digital na GRF pode seguir múltiplos caminhos, alinhados às prioridades de cada organização.

4.2.3 Discussão Teórica

Esta seção visou estabelecer um diálogo entre as principais descobertas da análise dos múltiplos casos e o arcabouço teórico que fundamentou esta investigação, destacando o modelo proposto por Kraljic para o Gerenciamento de Relacionamento com Fornecedores (GRF), a Teoria do Desenvolvimento Sustentável (TDS) como alicerce para as práticas de ESG, e a Teoria dos Stakeholders (TS) de Freeman. Ao confrontar os dados empíricos com as lentes teóricas, buscou-se não apenas validar ou identificar nuances nas teorias, mas principalmente aprofundar a compreensão sobre como as práticas de GRF estavam se conectando com as dimensões de ESG e a consideração dos múltiplos stakeholders nas organizações estudadas. Dada a natureza exploratória desta pesquisa, as conexões traçadas buscaram identificar padrões, tensões e particularidades observadas nos casos.

Os 4 casos analisados revelaram que, embora a segmentação de fornecedores frequentemente ecoe os princípios de impacto financeiro e risco de fornecimento da Matriz de Kraljic, a incorporação formal e sistemática de critérios ESG nessa categorização ainda é incipiente. Observou-se que, em algumas empresas, fatores como o risco reputacional associado a práticas sociais inadequadas de um fornecedor ou o impacto ambiental de sua operação começam a ser ponderados como risco de fornecimento, ainda que não estejam explicitamente integrados aos eixos da matriz. Este achado sugere uma evolução pragmática da ferramenta de Kraljic, impulsionada pelas demandas contemporâneas do desenvolvimento sustentável, mas que carece de uma formalização metodológica na maioria dos casos.

Corroborando a lógica estratégica da Matriz de Kraljic, notou-se que a profundidade do engajamento em práticas ESG com fornecedores varia conforme sua classificação. Para fornecedores estratégicos, há uma maior propensão à colaboração em projetos de sustentabilidade e a um monitoramento mais rigoroso de suas performances ESG, alinhando-se à necessidade de parceria e gestão de riscos inerente a este quadrante. Em contraste, para fornecedores alavancáveis ou não críticos, as exigências ESG, quando presentes, tendem a ser mais superficiais, focadas em conformidade básica, refletindo uma orientação transacional que, embora otimize custos no curto prazo, pode negligenciar oportunidades e riscos ESG relevantes sob a ótica do desenvolvimento sustentável e da Teoria dos Stakeholders.

A lente da Teoria de Desenvolvimento Sustentável (TDS), que preconiza uma abordagem holística e proativa para as dimensões econômica, social e ambiental, encontra uma ressonância parcial nos achados. Em muitos dos casos, a adoção de práticas ESG na cadeia de suprimentos é impulsionada mais por pressões externas (clientes, investidores, regulamentação) ou pela mitigação de riscos, do que por um compromisso intrínseco e integrado com os três pilares do desenvolvimento sustentável.

A TDS implica a necessidade de avaliação contínua do progresso em direção a metas de sustentabilidade. Contudo, os casos demonstraram dificuldades significativas na mensuração e no monitoramento efetivo do desempenho ESG dos fornecedores e do impacto real dessas práticas. A falta de métricas padronizadas e a complexidade em rastrear dados ao longo de cadeias de suprimentos extensas surgiram como barreiras, limitando a capacidade das empresas de gerenciar proativamente sua contribuição para um desenvolvimento mais sustentável, conforme preconizado pela teoria.

A Teoria dos Stakeholders (TS) de Freeman postula que as empresas devem considerar os interesses de todos os grupos afetados, ou que afetam, suas operações. Os achados indicam que os fornecedores são, de fato, cada vez mais reconhecidos como stakeholders primários, cuja colaboração é vital. No entanto, a extensão dessa consideração muitas vezes não abrange de forma explícita e sistemática outros stakeholders impactados pelas práticas dos fornecedores, como as comunidades locais onde estes operam, os trabalhadores ao longo da cadeia ou mesmo o meio ambiente. A gestão parece ainda predominantemente focada na diáde comprador-fornecedor, com uma conscientização emergente, mas não consolidada, sobre os impactos mais amplos defendidos por Freeman.

Emergiram dos casos tensões entre os objetivos tradicionais de GRF, como a redução de custos especialmente com fornecedores alavancáveis, e os investimentos necessários para promover práticas ESG robustas que beneficiariam um espectro mais amplo de stakeholders a longo prazo. Essa tensão mostra o desafio prático de alinhar os imperativos econômicos imediatos com as responsabilidades éticas e de sustentabilidade propostas pela Teoria dos Stakeholders e pela Teoria do Desenvolvimento Sustentável, sugerindo que a criação de valor compartilhado ainda é um ideal em construção.

Apesar dos desafios, alguns casos, ou iniciativas dentro de casos, sinalizaram uma compreensão mais integrada, onde a seleção e o desenvolvimento de fornecedores começam a ser vistos como instrumentos para alcançar metas de ESG e, por conseguinte, atender às expectativas de múltiplos stakeholders. Nesses exemplos, a colaboração com fornecedores estratégicos em inovação sustentável ou a implementação de códigos de conduta mais rigorosos que permeiam diferentes categorias da matriz de Kraljic indicam uma convergência promissora das três lentes teóricas. Tais achados, embora não generalizáveis, apontam para caminhos possíveis onde as teorias não apenas se complementam, mas se reforçam mutuamente na prática.

Contudo, a observação predominante foi uma aplicação ainda fragmentada das perspectivas teóricas. Muitas empresas parecem operar com estas abordagens de forma isolada: GRF focado na eficiência e risco operacional, ESG como uma agenda paralela de conformidade ou reputação, e a gestão de stakeholders como uma preocupação reativa. Esta fragmentação impede a plena realização dos benefícios sinérgicos que uma integração consciente de GRF estratégico, compromisso com o desenvolvimento sustentável e uma genuína orientação para stakeholders poderiam proporcionar, como sugere o arcabouço teórico construído.

A análise dos achados exploratórios através das lentes teóricas propostas revela um cenário complexo e em transição. Se por um lado as ferramentas clássicas como a Matriz de Kraljic continuam relevantes, por outro, a pressão por sustentabilidade e uma gestão mais consciente dos stakeholders impõe adaptações e integrações ainda em desenvolvimento. Os resultados sugerem que, embora haja uma crescente conscientização sobre a importância do ESG e dos stakeholders, a sua internalização efetiva nas práticas de GRF, de forma alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável, representa um desafio considerável e um campo fértil para futuras investigações e intervenções práticas.

4.3 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos múltiplos casos, à luz do arcabouço teórico proposto, revelou um panorama complexo e em transição no que tange à integração das práticas de Gerenciamento de Relacionamento com Fornecedores (GRF), notadamente o modelo de Kraljic, com as demandas de ESG, fundamentadas pela Teoria do Desenvolvimento Sustentável, e a consideração ampliada dos stakeholders, conforme preconizado pela Teoria de Freeman. Os achados indicaram que, embora haja um reconhecimento crescente da importância desses conceitos, sua aplicação nas rotinas organizacionais enfrenta desafios consideráveis para se consolidar como realidade.

Com base na análise comparativa detalhada das práticas de GRF nos quatro casos, foi realizada uma análise crítica com um olhar voltado para a generalização analítica conectando os padrões empíricos a um quadro teórico, especialmente em relação à Gestão Estratégica de Compras de Kraljic, à Teoria do Desenvolvimento Sustentável, que forma a base do ESG, e à Teoria dos Stakeholders de Freeman. A análise dos quatro casos revelou que as práticas de GRF, embora distintas, puderam ser agrupadas em três perfis ou modelos de maturidade predominantes, que ajudaram a compreender as diferentes lógicas de atuação.

O perfil 1 que foi denominado de Operacional-Pragmático, e representado principalmente pela UA1, é caracterizado por processos de GRF bem definidos, formais e com forte foco na eficiência operacional, controle de riscos tradicionais como a continuidade do fornecimento e conformidade básica. A avaliação de desempenho é focada apenas nos fornecedores da Curva A e seu desenvolvimento é, em grande parte, reativo. A força deste perfil reside na sua capacidade de garantir ordem, padronização e controle sobre as operações de compra. No entanto, sua fraqueza está na potencial lentidão de se adaptar a novas demandas estratégicas, como a sustentabilidade, e na sua visão de valor focada no curto prazo, o que pode levar à perda de oportunidades de inovação e resiliência de longo prazo.

O perfil 2 denominado de Estratégico-Colaborativo, é muito aderente à UA3, e eleva a GRF a um nível de cunho mais estratégico, com uma integração profunda e proativa de ESG desde a seleção. A ênfase está no engajamento da cadeia, no desenvolvimento de capacidades de sustentabilidade nos fornecedores e no estabelecimento de parcerias de confiança. Este modelo é o mais alinhado com uma visão de sustentabilidade como fonte de valor compartilhado, e sua força está na construção de uma cadeia de suprimentos resiliente e responsável. Por outro lado, a sua vulnerabilidade reside na alta dependência da colaboração e maturidade dos fornecedores e na necessidade de maiores investimentos em engajamento e desenvolvimento, o que pode ser mais complexo e custoso de implementar em larga escala.

E por fim o perfil 3, denominado de Integrador, muito focado em Governança e Processos, e aqui mais próximo das UA2 e UA4, se destaca pelo mais alto grau de institucionalização, com áreas e equipes dedicadas, políticas formalizadas, processos estruturados e uso intensivo de tecnologia. A integração da GRF com o ESG é sistemática, especialmente na avaliação de desempenho como na UA4 e na qualificação inicial da UA2. A gestão é fortemente orientada por dados de desempenho e risco, e a grande força deste modelo é sua robustez, escalabilidade e governança, com a utilização de sistemas que garantem consistência e conformidade. O risco crítico, no entanto, é que um foco excessivo em processos e sistemas pode levar à rigidez, e a gestão de ESG pode se tornar uma atividade de conformidade, em vez de um motor de transformação, se a cultura de colaboração do perfil 2 não estiver igualmente presente.

Constatou-se através de uma análise crítica desses perfis um certo diálogo com as teorias estabelecidas. Os quatro casos confirmaram a relevância da lógica de segmentação de Kraljic, mas também demonstraram sua necessária evolução, com a expansão da definição clássica de "impacto no lucro" e "risco de fornecimento". A análise dos casos mostrou que a segmentação contemporânea é multidimensional, incorporando critérios dinâmicos como risco de ESG como visto nas UA1 e UA3, e de desempenho e capacidades de inovação como identificado nas UA2 e UA4. A teoria de Kraljic não deve ser substituída, mas sim enriquecida, tornando-se uma ferramenta mais sofisticada para um ambiente de negócios mais complexo. Isso sugere uma evolução pragmática da ferramenta, mas que ainda carece de formalização para se tornar plenamente eficaz na gestão de riscos e oportunidades em ESG. A lógica estratégica de Kraljic também se refletiu na profundidade do engajamento ESG, como nos fornecedores classificados como estratégicos tenderem a ser alvo de maior colaboração em sustentabilidade e monitoramento ESG mais rigoroso, alinhando-se à necessidade de parceria e gestão de risco intrínseca a este quadrante. Em contrapartida, fornecedores alavancáveis e não críticos enfrentaram exigências ESG mais superficiais, focadas na conformidade básica. Essa abordagem transacional, embora possa otimizar custos a curto prazo, arrisca negligenciar riscos e oportunidades ESG relevantes, desalinhando-se parcialmente dos princípios holísticos do desenvolvimento sustentável e da consideração abrangente de stakeholders.

Os casos também descreveram através de suas práticas que a implementação de um processo de desenvolvimento sustentável (ESG) na GRF é uma evolução incremental e pragmática. A integração de ESG raramente surgiu de uma adesão puramente teórica, mas sim como resposta a pressões específicas, tais como a gestão de riscos nas UA1, UA2 e UA4, e a busca por diferencial competitivo ou demanda de stakeholders como na UA3. Constatou-se que as empresas buscam diferentes "portas de acesso" para a sustentabilidade na GRF; seleção em UA3, risco em UA1, e autoavaliação em UA2, e a profundidade da implementação variou conforme a maturidade e os impulsionadores de cada organização. A adoção de práticas ESG na cadeia de suprimentos, conforme observado, é frequentemente mais reativa do que proativa, impulsionada por pressões externas (clientes, investidores, regulação) ou pela necessidade de mitigação de riscos (principalmente ambientais, como emissões), e nem sempre refletem um compromisso intrínseco e integrado com os três pilares do desenvolvimento sustentável. Há uma predominância da dimensão ambiental em detrimento de aspectos sociais e de governança mais complexos e difíceis de rastrear na cadeia de valor. Esse alinhamento seletivo indica uma maturidade variável das empresas e desafios significativos na implementação de uma agenda ESG com visão holística. Além disso, o conceito de Desenvolvimento Sustentável pressupõe avaliação contínua, no entanto, os casos mostraram dificuldades expressivas na mensuração e monitoramento do desempenho do ESG dos fornecedores e do impacto real dessas práticas. A ausência de métricas padronizadas e a complexidade do rastreamento de dados em cadeias extensas limitam a capacidade das empresas de gerenciar proativamente sua contribuição para um desenvolvimento mais sustentável.

Os achados mostraram um espectro de aplicação da teoria de Freeman. Casos como UA3 e UA4, com seus programas de desenvolvimento e foco em pequenos e médios fornecedores, tratam fornecedores como stakeholders-chave na criação de valor. No entanto, a análise dos desafios e das práticas de casos focados em custo, como na UA1, traz a tensão fundamental entre os interesses de curto prazo de alguns stakeholders (ex: acionistas focados no lucro imediato) e os investimentos de longo prazo necessários para o bem-estar de outros stakeholders (fornecedores, comunidades, meio ambiente). Verificou-se, portanto, que a gestão de stakeholders na GRF não é harmônica, e sim uma gestão de tensões e trade-offs, onde a estratégia e a cultura da empresa definiram quais interesses deveriam ser priorizados. Os fornecedores são, de fato, cada vez mais reconhecidos como stakeholders primários, cuja colaboração é vital. Contudo, a aplicação da Teoria dos Stakeholders de Freeman ainda se mostrou limitada. A consideração explícita e sistemática de outros stakeholders impactados pelas práticas dos fornecedores, como comunidades locais, trabalhadores ao longo da cadeia ou o meio ambiente como um "stakeholder silencioso", não é uma prática disseminada. A gestão está predominantemente focada na diáde comprador-fornecedor, com uma conscientização apenas emergente sobre os impactos mais amplos. Somou-se a isso a persistente tensão entre os objetivos tradicionais do GRF, como a redução de custos, particularmente com fornecedores alavancáveis, e os investimentos necessários para promover práticas de ESG. Esse conflito destacou o desafio prático de alinhar imperativos econômicos de curto prazo com as responsabilidades éticas e de sustentabilidade de longo prazo, sugerindo que o ideal de "criação de valor compartilhado" ainda estava em fase de maturação.

Embora a observação predominante seja uma aplicação fragmentada das perspectivas teóricas com o GRF focado na eficiência operacional, o ESG como uma agenda paralela de conformidade ou reputação, e a gestão de stakeholders como uma preocupação reativa, a pesquisa identificou sinais promissores de integração em alguns casos ou iniciativas específicas. Nestes, a seleção e o desenvolvimento de fornecedores são vistos como instrumentos para alcançar metas de ESG e atender às expectativas de múltiplos stakeholders, através de colaboração em inovação sustentável com fornecedores estratégicos. Esses achados, embora não generalizáveis, indicam que a convergência sinérgica das teorias é possível e pode reforçar mutuamente as práticas de gestão.

Os resultados exploratórios revelaram um cenário de transição, onde as ferramentas clássicas de GRF, como a Matriz de Kraljic, mantém sua relevância, mas necessitam de uma adaptação mais profunda e sistemática para incorporar as dimensões de ESG e uma gestão de stakeholders mais abrangente.

No entanto, a crescente conscientização sobre a importância do ESG e dos stakeholders é um passo inicial, mas sua efetiva internalização nas práticas de GRF, de forma alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável, representa o desafio central. A fragmentação observada impede a realização dos benefícios sinérgicos de uma abordagem integrada, configurando um campo vasto para futuras investigações e para o desenvolvimento de intervenções práticas que auxiliem as organizações nessa jornada de integração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo traz de forma detalhada as implicações da presente pesquisa e as contribuições feitas para o avanço das práticas nas empresas e dos estudos na academia do tema Gestão de Relacionamento com Fornecedores, bem como as limitações da pesquisa e as recomendações para trabalhos futuros.

Este estudo de casos múltiplos teve por objetivo compreender profundamente e descrever a partir da visão dos profissionais e da análise documental das 4 indústrias de transformação estudadas, as práticas do processo de gestão de relacionamento com fornecedores e sua integração com a agenda ESG e os stakeholders.

5.1 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

O estudo identificou um conjunto amplo de práticas de Gestão de Relacionamento com Fornecedores (GRF) nos 4 casos estudados. Estas incluíram processos-chave como seleção criteriosa, segmentação estratégica, avaliação de desempenho, gestão de riscos proativa, gestão de contratos formalizada e programas de desenvolvimento específicos para os fornecedores.

A integração dessas práticas com a agenda ESG nos casos estudados mostrou-se variada em nível de maturidade, comprovada pela adoção não generalizada de critérios de ESG nos subprocessos de GRF. E por fim essas interações de ESG nas práticas de GRF refletiram a influência e as demandas dos stakeholders: gestores, investidores, fornecedores, clientes e sociedade, por maior transparência e responsabilidade socioambiental na cadeia de valor.

O estudo também descreveu como as práticas de GRF estão integradas à agenda de ESG e aos interesses dos stakeholders, através das análises e construções, a partir dos dados coletados na pesquisa. A investigação demonstrou que a GRF não pode atuar de forma isolada, mas servir de pilar central na estratégia de sustentabilidade da organização. As decisões de risco devem incorporar ativamente as variáveis ambientais, sociais e de governança, atendendo diretamente aos interesses dos diversos stakeholders, que exigem transparência e responsabilidade.

Essa sinergia, conforme revelado, pode fortalecer a resiliência corporativa, alinhando o sucesso financeiro à geração de valor para a sociedade no longo prazo. O exposto acima demonstra que os objetivos específicos 1 e 2 da pesquisa foram alcançados.

Continuando a exploração dos conteúdos, os desafios identificados no estudo mostraram dificultar a plena integração da agenda ESG nas práticas de Gestão de Relacionamento com Fornecedores (GRF) e refletiram as preocupações de diversos stakeholders. A principal delas foi a falta de capacidade, recursos e letramento ESG dos fornecedores, além dos custos associados à sua implementação. Internamente nas empresas, a resistência a mudanças, o foco imediatista em custos sobre o valor e a falta de engajamento dificultam a priorização da agenda. Adicionalmente, a complexidade da gestão ESG, as incertezas regulatórias e o ônus do monitoramento se mostraram como alguns dos desafios operacionais. Esses obstáculos combinados impuseram limites ao progresso da agenda ESG e geraram preocupações entre diversos stakeholders.

Por outro lado, a integração da agenda ESG na GRF mostrou ser impulsionada por diversos facilitadores e oportunidades, como a colaboração com stakeholders (governo e fornecedores) e o engajamento interno, os quais promovem soluções eficazes. A busca por maior competitividade, acesso a novos mercados e o fortalecimento da reputação também destacaram-se como fortes incentivos para as empresas. Adicionalmente, ganhos em resiliência da cadeia, melhoria na governança, estímulo à inovação e acesso facilitado a recursos financeiros se mostraram como benefícios. Esses fatores descreveram um ciclo virtuoso, avançando a agenda ESG, e que resulta em valor compartilhado, satisfazendo múltiplos stakeholders e o próprio negócio. A contextualização dos achados relacionados a desafios e oportunidades da GRF com exemplos dos 4 casos estudados, e com a análise intrínseca abordando as perspectivas da agenda ESG e dos stakeholders, atendeu o objetivo específico 3 da pesquisa.

E por fim o objetivo geral do estudo que era a formulação de diretrizes para a GRF, foi atendido a partir da proposição de diretrizes desenvolvida a partir da exploração e comparação estruturada das práticas e processos das 4 empresas, na sua agregação categórica e culminando com a generalização analítica, sendo possível destacar as seguintes nas 3 dimensões consideradas:

a) Na dimensão organizacional:

- Estabelecer uma governança ESG clara, com envolvimento ativo do Conselho e da alta gestão e com políticas de integridade e códigos de conduta que se estendam à cadeia de fornecedores;
- Integrar a sustentabilidade na estratégia corporativa e de suprimentos, definindo metas claras, alocando recursos e assegurando que a sustentabilidade seja um critério chave na tomada de decisões;
- Implementar programas específicos para engajar fornecedores na jornada ESG, incluindo capacitação, desenvolvimento conjunto de soluções sustentáveis, e sistemas de reconhecimento e incentivo;
- Redesenhá ou adaptar os subprocessos-chave de GRF para incorporar sistematicamente considerações de sustentabilidade e permitir que os stakeholders influenciem as políticas; e
- Desenvolver e utilizar indicadores de desempenho ESG relevantes e robustos para monitorar o progresso, identificar áreas de melhoria, e comunicar os resultados de forma transparente aos stakeholders.

b) Na dimensão humana:

- Cultivar um ambiente de trabalho que valorize diversidade, inclusão, transparência e respeito, internalizando os princípios de sustentabilidade e engajando ativamente os colaboradores na estratégia de uma GRF sustentável;
- Investir de forma estratégica e contínua na formação de todos os colaboradores, especialmente líderes, sobre sustentabilidade, práticas de GRF responsável e os impactos ESG na cadeia de valor, para que possam conduzir a transformação cultural e estratégica;
- Estruturar os sistemas de reconhecimento e de bônus de modo que estejam diretamente atrelados ao alcance de metas de sustentabilidade, tanto individuais quanto da organização, incluindo o desempenho ESG da GRF; e
- Integrar formalmente as responsabilidades e métricas de desempenho relacionadas à sustentabilidade, inclusive as relevantes para a GRF, nos sistemas de avaliação de desempenho dos colaboradores e gestores, promovendo a responsabilização e alinhamento com os objetivos ESG.

c) Na dimensão tecnológica:

- Priorizar a digitalização e automação dos processos de GRF, incluindo a qualificação de fornecedores, assinaturas eletrônicas e, crucialmente, o monitoramento e avaliação do desempenho do ESG na cadeia de suprimentos, integrando-os a sistemas como o ERP para ganho de eficiência e consistência;
- Adotar ou desenvolver plataformas digitais integradas para centralizar a comunicação, gestão documental, qualificação, monitoramento contínuo, rastreabilidade de dados socioambientais e capacitação em temas como governança, riscos e compliance, visando transparência e engajamento ESG;
- Otimizar o uso de ferramentas de Business Intelligence e outras tecnologias de análise de dados para transformar informações sobre fornecedores, riscos e desempenho em sustentabilidade em insights açãoáveis para decisões estratégicas na GRF, monitoramento de indicadores e reporte transparente; e
- Implementar de forma segura e gradual soluções de Inteligência Artificial (IA) para análises preditivas de riscos ESG, identificação de oportunidades de melhoria dos processos de GRF, buscando uma gestão mais proativa e sofisticada da sustentabilidade.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo explorou e descreveu as práticas do processo de gestão de relacionamento com fornecedores e suas conexões com o ESG e os stakeholders com contribuições relevantes para a teoria e a prática, mas limitou-se a avaliar os temas sob a perspectiva dos profissionais de compras, ESG e administração e da análise de documentos de acesso público de suas indústrias que estão sediadas no Brasil.

A pesquisa também se limitou a explorar os temas supramencionados especificamente na indústria de transformação, selecionando 4 grandes empresas brasileiras de capital aberto que atuam em 4 segmentos diferentes.

A presente pesquisa encontra uma limitação significativa na escassez de teorias consolidadas que validem a robustez da conexão intrínseca entre a GRF, os princípios de ESG e a Teoria dos Stakeholders. Embora a literatura existente aborde individualmente essas bases teóricas, a intersecção e a coesão teórica entre eles ainda carecem de um corpo mais denso de conhecimento. Essa lacuna impede uma validação do modelo conceitual apresentado, dificultando a construção de um modelo analítico que integre plenamente essas dimensões e que possa ser replicado com maior segurança em diferentes contextos.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Como este estudo se concentrou em grandes indústrias de transformação brasileiras de capital aberto, a sua ampliação para outras geografias, outros tipos e tamanhos de indústrias e com regime de capital fechado, poderia trazer contribuições adicionais, por estes contextos possivelmente terem práticas, dinâmicas e dependências distintas em relação às cadeias de fornecedores.

A título de complementação desta pesquisa sugere-se também o desenvolvimento de um estudo teórico para propor um *framework*, a partir do modelo conceitual proposto, que integre a gestão de fornecedores com práticas sustentáveis e que também considere a influência dos stakeholders mais representativos nestes processos.

Outra sugestão para pesquisas futuras é o aprofundamento na conceituação e validação teórica dos 3 perfis de atuação das organizações, Operacional-Pragmático, Estratégico-Colaborativo e Integrador, em relação ao seu nível de maturidade na integração da GRF em sua agenda ESG e de seus stakeholders.

Outro trabalho que traria valiosos adendos ao tema de GRF seria a condução de uma pesquisa para validar as diretrizes, recomendadas neste trabalho, numa empresa que esteja iniciando a implementação de um processo de GRF com foco em sustentabilidade e nas expectativas dos stakeholders.

REFERÊNCIAS

- AHMED, Muddassir; HENDRY, Linda. Supplier Development Literature Review and Key Future Research Areas. **International Journal of Engineering and Technology Innovation**, v. 2, n. 4, p. 293–303, 2012.
- AL-ABDALLAH, G. M.; ABDALLAH, A. B.; BANY HAMDAN, K. The impact of supplier relationship management on competitive performance of manufacturing firms. **International Journal of Business and Management**, v. 9, n. 2, p. 192–202, 22 jan. 2014.
- ALLSOP, David B. et al. Qualitative Methods with Nvivo Software: A Practical Guide for Analyzing Qualitative Data. **Psychology**, v. 4, n. 2, p. 142–159, 22 mar. 2022.
- ARSLAN, M. Corporate social sustainability in supply chain management: a literature review. **Journal of Global Responsibility**, v. 11, n. 3, p. 233–255, 13 abr. 2020.
- ATKINSON, D. **10 Guiding Principles for Successful Supplier Relationship Management**. Disponível em: <<https://findtheedge.com/general/10-guiding-principles-for-successful-supplier-relationship-management/>>. Acesso em: 5 jun. 2023.
- AU-YEUNG, C. **Unlocking Value with Supplier Relationship Management Practices: A case study of how to utilize SRM as a competitive tool**. Master thesis— CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, 2019.
- AZEVEDO, V. et al. Interview transcription: conceptual issues, practical guidelines, and challenges. **Revista de Enfermagem Referência**, v. IV Série, n. 14, p. 159–168, 29 set. 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNEY, Jay B. Purchasing, Supply Chain Management and Sustained Competitive Advantage: The Relevance of Resource-based Theory. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 2, p. 3–6, Abr. 2012.
- BEDEY, L. et al. **Purchasing Management**. Chalmers University of Technology, 2008.
- BERRY, B. **How to be more attractive (to suppliers)**. CIPS, Jul. 2023.
- BESKE-JANSSEN, P.; JOHNSON, M. P.; SCHALTEGGER, S. 20 years of performance measurement in sustainable supply chain management – what has been achieved? **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 6, p. 664–680, 14 set. 2015.
- BLORE, R.; GREYLING, W. **Procurement 2021: New Risks, New Roles**. IHS Markit, 2021.

BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. The rules of Co-opetition. **Harvard Business Review**, Jan. 2021.

BROWN, DR. Debra L.; BROWN, David A. H. **ESG Matters: How to Save the Planet, Empower People, and Outperform the Competition**. 1. ed. Ethos Collective, 2021.

BRYMAN, A. **Social Research Methods**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2012.

BUSSE, C. et al. Supplier development for sustainability: contextual barriers in global supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 5, p. 442–468, 6 jun. 2016.

CARTER, C. R.; EASTON, P. L. Sustainable supply chain management: evolution and future directions. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 41, n. 1, p. 46–62, Fev. 2011.

CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 5, p. 360–387, 13 Jun. 2008.

CDP. **Transparency to Transformation: A Chain Reaction** : CDP Global Supply Chain Report 2020. [s.l.] Carbon Disclosure Project, Fev. 2021.

CHAKRABORTY, T.; GHOSH, T.; DAN, P. K. Application of Analytic Hierarchy Process and heuristic Algorithm in Solving Vendor Selection Problem. **Business Intelligence Journal**, v. 4, n. 1, p. 167–177, Jan. 2011.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation**. 6th. ed. [s.l.] Pearson Education, 2016. p. 541

CHOUDHARY, N. A. et al. Risk assessment in supply chains: a state-of-the-art review of methodologies and their applications. **Annals of operations research**, v. 322, n. 2, p. 565–607, 2023.

THE CHARTERED INSTITUTE OF PURCHASING & SUPPLY (CIPS). **Contract Management Guide**. CIPS, 2007.

THE CHARTERED INSTITUTE OF PURCHASING & SUPPLY (CIPS). **What is Supplier Relationship Management?** CIPS, 2023. Disponível em: <<https://www.cips.org/intelligence-hub/supplier-relationship-management>>. Acesso em: 21 out. 2023.

CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92–117, Jan. 1995.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Perfil da Indústria Brasileira**. CNI, 2024. Disponível em: <<https://industriabrasileira.portaldaindustria.com.br/grafico/transformacao/producao/#/industria-transformacao>>. Acesso em: 21 abr. 2024.

- COUSINS, P. D. et al. Investigating green supply chain management practices and performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 39, n. 5, p. 767–786, 15 ago. 2019.
- CO, H. C.; BARRO, F. Stakeholder theory and dynamics in supply chain collaboration. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 6, p. 591–611, 22 mai. 2009.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 5. ed. SAGE Publications, Inc., 2018.
- CRESWELL, J. W. **QUALITATIVE INQUIRY & RESEARCH DESIGN: Choosing Among Five Approaches**. 3. ed. SAGE Publications, Inc., 2013. p. 535
- DAY, M. et al. Trust and relational embeddedness: Exploring a paradox of trust pattern development in key supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 2, p. 152–165, Fev. 2013.
- DELOITTE. **Supplier Relationship Management (SRM): Identifying and maximising the value of strategic supplier partnering**. Deloitte AG, 2015.
- DEMIR, S. T. et al. Three dimensional stakeholder analysis 3dsa: adding the risk dimension for stakeholder analysis. **SSRN Electronic Journal**, 2015.
- DE BOER, L.; LABRO, E.; MORLACCHI, P. A review of methods supporting supplier selection. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 7, n. 2, p. 75–89, Jun. 2001.
- DUBOIS, A.; PEDERSEN, A. C. Why relationships do not fit into purchasing portfolio models - a comparison between the portfolio and industrial network approaches. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 8, p. 35–42, 2002.
- DU PISANI, J. A. Sustainable development – historical roots of the concept. **Environmental sciences**, v. 3, n. 2, p. 83–96, Jun. 2006.
- EDMANS, A. **Grow the Pie: How great companies deliver both purpose and profit**. 1. ed. Cambridge University Press, 2022.
- EDMONDSON, A. C.; MCMANUS, S. E. Methodological fit in management field research. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1155–1179, 1 out. 2007.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of management review**. **Academy of Management**, v. 14, n. 4, p. 532–550, Out. 1989.
- FORKMANN, S. et al. Supplier relationship management capability: a qualification and extension. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 185–200, Ago. 2016.
- FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; ZYGLIDOPOULOS, S. **Stakeholder Theory: Concepts and Strategies (Elements in Organization Theory)**. Reprint ed. Cambridge University Press, 2018. p. 75

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. 1. ed. Boston: Pitman, 1984. p. 276

FREEMAN, R. E. E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. **SSRN Electronic Journal**, 2001.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). **Maturidade em sustentabilidade**. FGV, 2021.

GARTNER. **Supply Chain Sustainability Scorecard** : Gartner for Supply Chain. Gartner, Inc., 2020.

GARTNER. **Purpose-Driven Supply Chains Deliver Value to Stakeholders**: Gartner for Supply Chain. Gartner, Inc., 2021.

GEISSDOERFER, M. et al. Business models and supply chains for the circular economy. **Journal of Cleaner Production**, v. 190, p. 712–721, Jul. 2018.

GELDERMAN, C. J.; VAN WEELE, A. J. Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 9, n. 5–6, p. 207–216, Set. 2003.

GLOBAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORT. **Times of crisis, times of change: Science for accelerating transformations to sustainable development**. Nova Iorque: United Nations, 2023.

GLÖCKNER, H. H.; PIETERS, R.; DE ROOIJ, W. Importance of the Kraljic Matrix as a Strategic Tool for Modern Purchasing. **LogForum**, v. 1, n. 1, 15 abr. 2005.

GREAT LEARNING. **Supplier Relationship Management: Benefits, Process and Strategies**. Disponível em: <<https://mygreatlearning.com/blog/supplier-relationship-management/>>. Acesso em: 6 set. 2023.

HAIR JR., J. F.; PAGE, M.; BRUNSVELD, N. **Essentials of Business Research Methods**. 4. ed. New York: Routledge, 2020.

HANDFIELD, R. et al. An organizational entrepreneurship model of supply management integration and performance outcomes. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 2, p. 100–126, 6 fev. 2009.

HANDFIELD, R. B. et al. Avoid the Pitfalls in Supplier Development. **Sloan Management Review**, 2000.

HARRISON, J.; FREEMAN, R. E.; CAVALCANTI SÁ DE ABREU, M. Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. **Review of Business Management**, p. 858–869, 25 set. 2015.

HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES. **Beyond Disruptions: Building the Next Generation of Resilient Supply Chains**. Harvard Business School Publishing, 2022.

HENISZ, W.; KOLLER, T.; NUTTALL, R. **Five ways that ESG creates value:** McKinsey Quarterly. McKinsey & Company, Nov. 2019.

HENNINK, M. M.; KAISER, B. N.; MARCONI, V. C. Code saturation versus meaning saturation: how many interviews are enough? **Qualitative Health Research**, v. 27, n. 4, p. 591–608, Mar. 2017.

HIBBERT, B. **How to Build ESG Into Your Supply Chain Risk Management Program.** Disponível em: <<https://www.prevalent.com/blog/esg-srm-supplier-risk-management>>. Acesso em: 10 jul. 2023.

HO, W. et al. Supply chain risk management: a literature review. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 16, p. 5031–5069, 18 ago. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Industrial Anual - Empresa.** IBGE, 29 Jun. 2023. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9042-pesquisa-industrial-anual.html>>. Acesso em: 1 jul. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa de Inovação Semestral 2022: Indicadores Básicos.** IBGE, 20 Mar. 2024. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/ciencia-tecnologia-e-inovacao/35867-pesquisa-de-inovacao-semestral.html>>. Acesso em: 17 abr. 2024.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (IFC). **Who Cares Wins - 2004-08.** International Finance Corporation (World Bank), 2004.

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (IISD). **Sustainable Development Timeline 2012.** International Institute for Sustainable Development, 2012.

INSTITUTE FOR SUPPLY MANAGEMENT (ISM). **Sustainability: The 'Must Have' Strategic Initiative.** Institute for Supply Management, 2021.

INSTITUTE FOR SUPPLY MANAGEMENT (ISM). **Programs, Goals & Resources: The Recipe for Sustainability.** Institute for Supply Management, 2022.

JACKSON, K.; BAZELEY, P. **Qualitative Data Analysis with NVivo.** 3. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd, 2019. p. 376

JIA, M.; STEVENSON, M.; HENDRY, L. A systematic literature review on sustainability-oriented supplier development. **Production Planning & Control**, v. 34, n. 8, p. 727–747, 11 Jun. 2023.

KLIMKIEWICZ, K. The role of ESG-based compensation in sustaining the supply chain. **Journal of Reverse Logistics**, n. 3, p. 12–17, Jan. 2017.

KLIPPEL, M.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; VACCARO, G. L. R. Matriz de posicionamento estratégico de materiais: conceito, método e estudo de caso. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 1, p. 181–192, Abr. 2007.

KPMG INTERNATIONAL. **Big shifts, small steps - Survey of Sustainability Report 2022.** KPMG International, 2022.

KRALJIC, P. Purchasing Must Become Supply Management. **Harvard Business Review**, Out. 1983.

KUJALA, J. et al. Stakeholder engagement: past, present, and future. **Business & Society**, v. 61, n. 5, p. 1136–1196, Mai. 2022.

KUSHNER, A. **What is Supplier Relationship Management (SRM)? Tips for a Strategic Process.** Disponível em: <<https://www.approve.com/blog/supplier-relationship-management/>>. Acesso em: 22 ago. 2023.

KU, C.-Y.; CHANG, C.-T.; HO, H.-P. Global supplier selection using fuzzy analytic hierarchy process and fuzzy goal programming. **Quality & quantity**, v. 44, n. 4, p. 623–640, Jun. 2010.

L. PARMAR, B.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. Stakeholder Theory: The State of the Art. **Management Faculty Publications**, p. 56, 2010.

LAJIMI, H. F.; MAJIDI, S. Supplier segmentation: A systematic literature review. **Journal of Supply Chain Management Science**, 2021.

LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. Developing and implementing supply chain partnerships. **The International Journal of Logistics Management**, v. 7, n. 2, p. 1–18, Jul. 1996.

LAMBERT, D. M.; SCHWIETERMAN, M. A. Supplier relationship management as a macro business process. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 3, p. 337–352, 27 abr. 2012.

LIKER, J.; CHOI, T. Y. Building Deep Supplier Relationships. **Harvard Business Review**, Dez. 2004.

LINDGREEN, A.; SWAEN, V.; JOHNSTON, W. J. Corporate social responsibility: an empirical investigation of U.S. organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. S2, p. 303–323, Abr. 2009.

LUO, Xiaochun et al. Sustainable supplier selection based on VIKOR with single-valued neutrosophic sets. **Plos One**, v. 18, n. 9, p. 1–27, 14 set. 2023.

MALHOTRA, N.; NUNAN, D.; BIRKS, D. **Marketing Research An Applied Approach**. 5th. ed. New York: Trans-Atlantic Publications, Inc., 2017. p. 976

MÄNTYLÄ, J. **Best Practices of Supplier Relationship Management in Value Creation.** Master thesis - Lappeenranta-Lahti University of Technology, 2021.

MARCONE, M. I-SRM inaugura era da gestão de ESG de fornecedores. **Exame. Bússola**, 19 abr. 2023.

- MARCON, M. et al. The internalisation of the circular economy and ESG in Brazilian B Corps from the perspective of the Stakeholder Theory. **Sustainable Development**, v. 31, n. 5, p. 3513–3527, Out. 2023.
- MCDONOUGH, W.; BRAUNGART, M. **Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things**. 1. ed. New York: North Point Press, 2002. p. 193
- MCDONOUGH, W.; BRAUNGART, M. **The Upcycle: Beyond Sustainability: Designing for Abundance**. 1. ed. New York: North Point Press, 2013. p. 227
- MCKINSEY & COMPANY. **The Next Normal: Reimagining operational resilience**. McKinsey Global Publishing, Fev. 2021.
- MESSENBERG, M. **Consulta ESG e a Indústria Brasileira**. Confederação Nacional da Indústria, Jun. 2022.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis**. 2. ed. Sage, 1994.
- MIRVIS, P.; GOOGINS, B. Stages of corporate citizenship. **IEEE Engineering Management Review**, v. 34, n. 3, p. 145–145, 2006.
- MITCHELL, A. A Review of Mixed Methods, Pragmatism and Abduction Techniques . **The Electronic Journal of Business Research Methods**, v. 16, n. 3, p. 103–116, 2018.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853–886, Out. 1997.
- MOELLER, S.; FASSNACHT, M.; KLOSE, S. A framework for supplier relationship management (SRM). **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 13, n. 4, p. 69–94, 3 dez. 2006.
- MONCZKA, R. M. et al. **Purchasing and Supply Chain Management**. 4. ed. Mason, OH: Cengage Learning, 2008. p. 840
- MORRISON, R. **Environmental, Social, and Governance Theory - Defusing a Major Threat to Shareholder Rights**. Competitive Enterprise Institute, Mai. 2021.
- MORTELmans, D. **Doing Qualitative Data Analysis With Nvivo**. Springer Nature Switzerland, 2024. p. 289
- NAIR, A.; JAYARAM, J.; DAS, A. Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 20, p. 6263–6278, 18 Out. 2015.
- NEUMAN, W. L. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. 7. ed. Harlow: Pearson, 2014.
- NURAZYYATI, J. Key Strategies to Build an Effective Supplier Relationship management. Jul. 2018.

- OKOLI, C. A guide to conducting a standalone systematic literature review. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 37, 2015.
- PAGELL, M.; SHEVCHENKO, A. Why Research in Sustainable Supply Chain Management Should Have No Future. **Journal of Supply Chain Management**, v. 50, n. 1, p. 44–55, Jan. 2014.
- PAGELL, M.; WU, Z. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 2, p. 37–56, Abr. 2009.
- PARK, J. et al. An integrative framework for supplier relationship management. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 4, p. 495–515, 27 abr. 2010.
- PATRUCCO, A. S.; DIMAND, A. M. Procurement & Contract Management Mesh: Unpacking the role of contracting professionals in strategic procurement management. **Contract Management**, Mar. 2023.
- PEDERSEN, L. K. **The SRM Handbook**. Disponível em: <<https://www.leanlinking.com/the-srm-handbook>>. Acesso em: 7 ago. 2023.
- PEDROSO, C. B. et al. Supplier development adoption: A conceptual model for triple bottom line (TBL) outcomes. **Journal of Cleaner Production**, v. 314, p. 1–18, Set. 2021.
- PELLEGRINO, R.; GAUDENZI, B.; ZSIDISIN, G. A. Mitigating foreign exchange risk exposure with supply chain flexibility: A real option analysis. **Journal of Business Logistics**, 10 fev. 2023.
- PHILLIPS, R. A. **Stakeholder Theory and Organizational Ethics**. Berrett-Koehler Publishers, 2010.
- PHILLIPS, W.; LAMMING, R.; CALDWELL, N. Customer-supplier relationships during the process of innovation: An innovation systems approach. **Strategic Change**, v. 21, n. 5–6, p. 263–274, Ago. 2012.
- PIKOUSOVÁ, K.; PRŮŠA, P. Supplier evaluation: The first step in effective sourcing. **Journal of Transport and Supply Chain Management**, v. 7, n. 1, 31 mai. 2013.
- POLMAN, P.; WINSTON, A. **Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take**. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2021. p. 352
- PREUSS, L.; BROWN, D. Business policies on human rights: an analysis of their content and prevalence among FTSE 100 firms. **Journal of Business Ethics**, v. 109, n. 3, p. 289–299, Set. 2012.
- RAHA, A.; HAJDINI, I.; WINDSPERGER, J. A multilateral stakeholder salience approach: An extension of the stakeholder identification and salience framework. **Industrial Marketing Management**, v. 97, p. 1–9, Ago. 2021.

RANDOLPH, J. A Guide to Writing the Dissertation Literature Review. **University of Massachusetts Amherst**, 2009.

REYNOLDS, S. J.; SCHULTZ, F. C.; HEKMAN, D. R. Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests. **Journal of Business Ethics**, v. 64, n. 3, p. 285–301, Mar. 2006.

REZAEI, J.; LAJIMI, H. F. Segmenting supplies and suppliers: bringing together the purchasing portfolio matrix and the supplier potential matrix. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 22, n. 4, p. 419–436, 4 jul. 2019.

ROCKSTRÖM, J. et al. Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. **Ecology and Society**, v. 14, n. 2, 2009.

RODRIGUE, M.; MAGNAN, M.; BOULIANNE, E. Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. **Management Accounting Research**, v. 24, n. 4, p. 301–316, Dez. 2013.

ROWLANDS, James. Interviewee transcript review as a tool to improve data quality and participant confidence in sensitive research. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 20, p. 1-11, Jan. 2021.

RUSSO, A.; PERRINI, F. Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and smes. **Journal of Business Ethics**, v. 91, n. 2, p. 207–221, Jan. 2010.

SALDAÑA, J. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. 2. ed. Sage Publications, 2013.

SALDAÑA, J. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. 4. ed. Sage Publications, 2021.

SAUNDERS, B. et al. Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. **Quality & quantity**, v. 52, n. 4, p. 1893–1907, 2018.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 4. ed. Pearson Education Limited, 2007.

SEKARAN, U.; BOUGIE, R. **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**. 7. ed. John Wiley & Sons Ltd., 2016.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 15, p. 1699–1710, Out. 2008.

SHI, L. et al. The evolution of sustainable development theory: types, goals, and research prospects. **Sustainability**, v. 11, n. 24, p. 7158, 13 dez. 2019.

SILVA, L. A. O ESG na Indústria 4.0. **ESG Trends**, n. 4, Abr. 2023.

- SIMPSON, Barbara. 4 - Pragmatism: A Philosophy of Practice. In: CASSELL, C.; CUNLIFFE, A. L.; GRANDY, G. (Eds.). **The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: History and Traditions**. 1. ed. p. 54–68. Sage Publications Ltd, 2018.
- SINGH, P. K. et al. **Supplier Relationship Management and Selection Strategies - A Literature Review**. In: 4TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING. International Conference on Industrial Engineering, 26 dez. 2017
- SNYDER, H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. **Journal of business research**, v. 104, p. 333–339, Nov. 2019.
- SPITZECK, H.; HANSEN, E. G. Stakeholder governance: how stakeholders influence corporate decision making. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 10, n. 4, p. 378–391, 11 ago. 2010.
- TANG, C. S. Perspectives in supply chain risk management. **International Journal of Production Economics**, v. 103, n. 2, p. 451–488, Out. 2006.
- TATE, W. L.; ELLRAM, L. M.; DOOLEY, K. J. Environmental purchasing and supplier management (EPSM): Theory and practice. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 18, n. 3, p. 173–188, 2012.
- TONDOLO, R. DA R. P. et al. Information transparency, location, and stakeholder pressure on the socially responsible partner selection. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 2, 2023.
- UNITED NATIONS SUSTAINABLE DEVELOPMENT SUMMIT. **The Sustainable Development Agenda**. Disponível em: <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda>>. Acesso em: 21 dez. 2023.
- UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **Sustainable Supply Chains: Through the Lens of the 17 SDGs**. In: UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. United Nations Global Compact, 13 abr. 2016
- VAN WEELE, A. J.; GELDERMAN, C. J. Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. **Journal of Supply Chain Management**, Summer 2005.
- VARSEI, M. et al. Framing sustainability performance of supply chains with multidimensional indicators. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 3, p. 242–257, 6 mai. 2014.
- VIDAL, N. G.; BERMAN, S.; BUREN, H. V. Stakeholder Theory and Value Creation Models in Brazilian Firms. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 17, n. 55, p. 911–931, 2015.
- VILLENA, V. H. The missing link? the strategic role of procurement in building sustainable supply networks. **Production and Operations Management**, v. 28, n. 5, p. 1149–1172, 2019.

- WAGNER, S. M.; BODE, C. An empirical examination of supply chain performance along several dimensions of risk. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 307–325, Mar. 2008.
- WALKER, H.; DI SISTO, L.; MCBAIN, D. Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 14, n. 1, p. 69–85, Mar. 2008.
- WALKER, H.; PREUSS, L. Fostering sustainability through sourcing from small businesses: public sector perspectives. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 15, p. 1600–1609, Out. 2008.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). **Our Common Future**. UN - United Nations, 4 ago. 1987.
- WEBB, J. What is Supplier Relationship Management? **Forbes**, 21 fev. 2017.
- WEBB, J. How To Start A Supplier Relationship Management Program. **Forbes**, 20 mar. 2018.
- WIDODO, H. P. METHODOLOGICAL CONSIDERATIONS IN INTERVIEW DATA TRANSCRIPTION. **International Journal of Innovation in English Language**, v. 3, n. 1, 2021.
- WINKLE, S.; BROUGHAM, R.; JAMISON, S. **Supply chain risk management (SCRM): Make risk-informed decisions before you buy**. Ernst & Young LLP., 2021. Disponível em: <https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_us/webcast/ey-gps-scrm-make-risk-informed-decisions.pdf>. Acesso em: 6 set. 2023.
- WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). **Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation**. Genebra/Suíça: World Economic Forum, Set. 2020.
- WU, Z.; PAGELL, M. Balancing priorities: Decision-making in sustainable supply chain management. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 577–590, Set. 2011.
- YIN, Robert K. **Case Study Research and Applications: Design and Methods**. 6. ed. Sage Publications, 2018.
- YIP, W. S.; ZHOU, H.; TO, S. A critical analysis on the triple bottom line of sustainable manufacturing: key findings and implications. **Environmental Science and Pollution Research International**, v. 30, n. 14, p. 41388–41404, Mar. 2023.
- ZORZINI, M. et al. Socially responsible sourcing: reviewing the literature and its use of theory. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 1, p. 60–109, 5 jan. 2015.

ZYCUS. Supplier Relationship Management: A Comprehensive Guide 2023.
Disponível em: <<https://www.zycus.com/blog/supplier-relationship-management/supplier-relationship-management-a-comprehensive-guide-2023>>.
Acesso em: 6 set. 2023.

APÊNDICE A - Roteiro de Perguntas para a Entrevista Semiestruturada

- P1. Como você descreveria o papel dos fornecedores na estratégia geral de sustentabilidade e/ou de ESG da sua empresa?
- P2. Quais critérios a sua empresa utiliza para selecionar fornecedores em relação às práticas ESG? Como são avaliados e definidos estes critérios e quais stakeholders participam deste processo?
- P3. Quais são as iniciativas e/ou programas que a sua empresa utiliza para promover o engajamento e a colaboração com fornecedores em questões ESG? Descreva os principais desafios que sua empresa enfrenta na sua implementação?
- P4. Como a sua empresa comunica as metas, e avalia o desempenho dos fornecedores em relação aos critérios ESG?
- P5. Quais são os stakeholders internos mais influentes na definição das políticas de gestão de fornecedores relacionadas a questões ESG? Descreva como eles exercem influência neste processo.
- P6. Qual é a importância da transparência e da prestação de contas na relação com os fornecedores em relação às práticas ESG?
- P7. Como a sua empresa lida com fornecedores que não atendem aos requisitos mínimos de práticas ESG?
- P8. Quais são os benefícios percebidos pelos stakeholders internos da empresa (gestores das áreas de compras, ESG e administração) ao integrar práticas ESG na gestão de fornecedores?
- P9. Em sua opinião, como as práticas ESG afetam a competitividade e a reputação da sua empresa no mercado?
- P10. Quais são os principais indicadores ou métricas utilizados para avaliar o sucesso das iniciativas ESG na cadeia de suprimentos? Descreva o processo de criação, manutenção e análise destes KPIs.
- P11. Como a sua empresa incentiva a inovação e a melhoria contínua nas práticas ESG com os fornecedores?
- P12. Como você vê o futuro da gestão de fornecedores em relação às práticas ESG nos próximos cinco anos?

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Título do Projeto de Pesquisa: A GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES E SUA CONEXÃO COM A AGENDA ESG E STAKEHOLDERS: Um Estudo Exploratório-Descriptivo

Pesquisador Responsável: Gilberto Pasini

Instituição: Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Contato: Email: gilpasini@gmail.com Tel: (54) 991538036

INTRODUÇÃO

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa que tem como objetivo principal explorar e descrever as práticas de gestão de relacionamento com fornecedores (GRF) e suas conexões com a agenda ESG e os stakeholders nas indústrias de transformação de grande porte. Esta pesquisa está sendo conduzida pelo mestrando Gilberto Pasini da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

PROCEDIMENTOS

A participação envolve a realização de uma entrevista presencial ou virtual, que terá a duração aproximada de 2 horas. Durante a entrevista, você será solicitado(a) a responder perguntas descriptivas relacionadas às práticas de gestão de relacionamento com fornecedores e suas conexões com a agenda ESG e os stakeholders.

CONFIDENCIALIDADE

Todas as informações fornecidas por você, via entrevista presencial ou virtual gravada ou por meio de documentos, serão tratadas com estrita confidencialidade. Seus dados serão codificados e não serão divulgados de forma que permita a sua identificação. Os resultados da pesquisa poderão ser publicados, mas sua identidade será mantida em sigilo.

VOLUNTARIEDADE

Sua participação nesta pesquisa é completamente voluntária. Você pode se recusar a participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou prejuízo. Caso você decida não participar ou se retirar da pesquisa, todos os dados coletados até o momento serão destruídos.

RISCOS E BENEFÍCIOS

Os riscos associados à sua participação são mínimos e limitados ao desconforto potencial de discutir certos tópicos. Não há benefícios diretos para você, mas sua participação contribuirá para uma melhor compreensão do processo de GRF, possibilitando o mapeamento de barreiras e facilitadores à implementação de práticas mais adequadas sob as perspectivas da agenda ESG e dos stakeholders, e trará uma proposta de diretrizes para fortalecer a GRF das empresas, e assim promover a sustentabilidade e atender às expectativas dos stakeholders mais relevantes.

CONTATO PARA DÚVIDAS

Se você tiver qualquer dúvida sobre esta pesquisa, sinta-se à vontade para entrar em contato com o pesquisador responsável.

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Eu, , confirmo que li e compreendi as informações acima e que tive a oportunidade de fazer perguntas. Compreendo que minha participação é voluntária e que posso me retirar a qualquer momento sem qualquer penalidade. Concordo em participar desta pesquisa conforme descrito acima.

Assinatura do Participante: _____

Assinatura do Pesquisador Responsável: _____

Data: _____ / _____ / _____