COMITÊ DE ESG

ABEMi
Associação Brasileira de Engenharia Industrial

DA GESTÃO À TRANSFORMAÇÃO

Construindo cadeias sustentáveis para o futuro

2026



Coordenação e contribuições

COORDENAÇÃO
Reginaldo Soares
Bruna Alves

ARTIGOS E CONTEÚDO TÉCNICO
Renata Libânio
Marcos Leandro Kazmierczak
SIG Consultoria e Assessoria

ORGANIZAÇÕES RESPONSÁVEIS PELOS CASES
Sustentalli
Grupo Cobra Brasil
Deloitte

PRODUÇÃO E DIAGRAMAÇÃO
Produção: Conteúdo Comunicação
Designer: Matheus Garutti
Imagens: Depositphotos

A ABEMI não se responsabiliza por conceitos e opiniões emitidos pelos autores, bem como não assume a responsabilidade por consequências legais resultantes do conteúdo dos artigos publicados, incluindo, mas não se limitando a violação de direitos autorais, difamação, plágio ou atos ilegais relacionados aos artigos, sendo de total responsabilidade dos autores e eventuais coautores os conteúdos, as informações e as declarações contidos nos artigos publicados. A ABEMI não assume, igualmente, nenhuma responsabilidade pela exatidão, integridade ou veracidade do conteúdo apresentado nos artigos publicados.

Sustentabilidade além dos limites da organização

Ao longo de 2026, o Comitê ESG da ABEMI se propôs a olhar para um desafio que ultrapassa os limites de qualquer organização: como fortalecer a sustentabilidade em uma cadeia de valor cada vez mais complexa, interdependente e exposta a novos riscos?

A resposta construída ao longo do ano mostrou que não existe uma solução única. Sustentabilidade na cadeia envolve conhecer melhor os parceiros com quem fazemos negócios, estabelecer critérios, desenvolver fornecedores, gerar evidências, monitorar riscos e compreender que aquilo que acontece fora dos limites diretos de uma empresa também pode afetar sua operação, sua reputação e sua capacidade de entregar resultados.

Os conteúdos reunidos neste e-book traduzem diferentes perspectivas dessa transformação. Aprendemos que não basta fazer, é preciso demonstrar. O case apresentado pela Sustentalli evidencia essa mudança de forma concreta: uma empresa de engenharia que inicialmente alcançou 39 pontos na avaliação EcoVadis avançou para 60 pontos e conquistou medalha de prata após estruturar práticas, políticas, indicadores e evidências, preservando uma relação comercial importante.

Entendemos também que homologar não significa conhecer permanentemente um fornecedor. O conteúdo da SIG Consultoria traz uma imagem que sintetiza bem esse desafio: “a homologação é uma fotografia, o sistema de gestão precisa funcionar como um filme”. Documentos vencem, operações mudam, novos atores entram na cadeia e os riscos se transformam ao longo da execução dos contratos.

A necessidade de ampliar esse olhar torna-se ainda mais evidente diante das mudanças climáticas. Marcos Leandro Kazmierczak demonstra que uma organização pode não sofrer diretamente os efeitos de um evento extremo e, ainda assim, ter sua operação comprometida pela vulnerabilidade de um fornecedor, de uma rodovia, de uma fonte de energia ou do território do qual depende.

Sob a perspectiva da governança, Renata Libânio amplia a reflexão ao mostrar que a gestão de fornecedores não deve permanecer restrita à área de Compras. Critérios de seleção, criticidade, due diligence, indicadores, cláusulas contratuais e monitoramento aproximam diferentes áreas em torno de uma mesma agenda: proteger o negócio por meio de uma gestão mais madura da cadeia.

Conhecimento que se transforma em ação

Essa evolução exige também capacidade de transformar informação em inteligênciade gestão. O case Mineração | PMO para elaboração de Relatório de Sustentabilidade, apresentado pela Deloitte, mostra como estrutura de reporte, definição de indicadores e responsáveis, consolidação de informações, rastreabilidade e asseguração podem fortalecer a qualidade e a transparência dos dados ESG.

E sustentabilidade precisa ganhar vida nos territórios e nas relações construídas pelas organizações. O Programa Cobra Sustenta, da Cobra Brasil, traz essa perspectiva ao integrar as dimensões Ambiental, Social e de Governança às operações, às comunidades e às relações com parceiros e fornecedores, reforçando o papel da sustentabilidade como parte da forma de atuação da organização.

A maturidade de uma organização também depende da qualidade das relações que estabelece, da capacidade de conhecer sua cadeia, do desenvolvimento de seus parceiros, da confiabilidade das informações que utiliza e de sua preparação para riscos que muitas vezes surgem além dos próprios limites.

É justamente aí que reside o valor deste e-book. Mais do que registrar os conteúdos apresentados ao longo de 2026, esta publicação reúne conhecimento construído e compartilhado por diferentes organizações e especialistas, aproximando a sustentabilidade dos desafios concretos da engenharia industrial.

Nosso propósito é fazer com que esse conhecimento continue circulando. Que os aprendizados aqui reunidos provoquem novas perguntas, apoiem decisões, estimulem boas práticas e contribuam para fortalecer organizações e fornecedores em diferentes níveis de maturidade.

Encerramos este ciclo com a convicção de que os desafios ESG que temos pela frente exigirão cada vez menos respostas isoladas e cada vez mais cooperação, transparência, conhecimento e responsabilidade compartilhada. Porque cadeias mais sustentáveis não são construídas apenas por requisitos. São construídas por relações capazes de transformar exigências em evolução, riscos em decisões e conhecimento em ação.

“Nenhuma organização se torna mais sustentável sozinha.”

Coordenação do Comitê ESG da ABEMI | 2026

A jornada do Comitê ESG ABEMI em 2026

Gestão Sustentável da Cadeia de Fornecedores

Os conteúdos deste ciclo conectam a identificação de riscos à geração de valor. Seis movimentos organizam as contribuições e aproximam a sustentabilidade dos desafios concretos da engenharia industrial.

01 ENTENDER

Conhecer os riscos da cadeia e estabelecer critérios de gestão.

02 ANTECIPAR

Considerar clima, território e dependências na continuidade dos negócios.

03 ESTRUTURAR

Integrar qualificação,monitoramento e reavaliação aos sistemas de gestão.

04 COMPROVAR

Transformar práticas em políticas, indicadores e evidências.

05 TRANSFORMAR

Levar a sustentabilidade às operações, comunidades e parcerias.

06 GERAR VALOR

Usar dados confiáveis e reporte para qualificar decisões e resultados.



Mapa editorial

01 ENTENDER / 07

Gestão de risco na cadeia de fornecedores
Renata Libânio

02 ANTECIPAR / 22

Mudanças climáticas e continuidade dos negócios
Marcos Leandro Kazmierczak

03 ESTRUTURAR / 27

Sistemas de gestão e qualificação de fornecedores
SIG Consultoria

04 COMPROVAR / 44

Case Eco Vadis:o fornecedor que quase saiu da lista
Sustentalli

05 TRANSFORMAR / 52

Programa Cobra Sustenta
Grupo Cobra Brasil

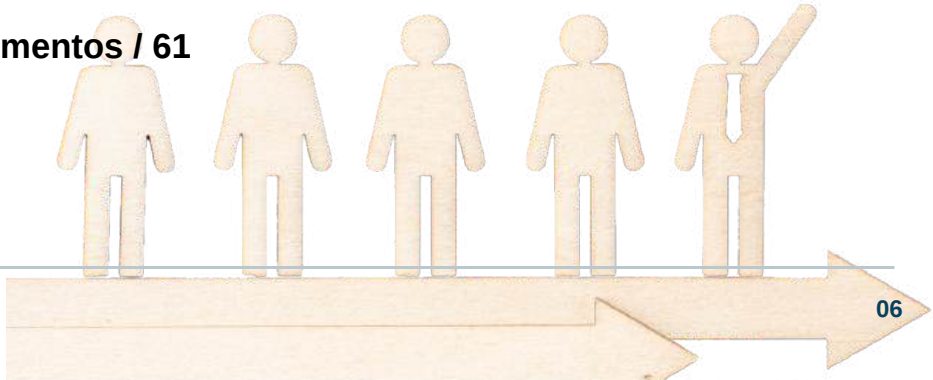
06 GERAR VALOR / 56

Relatório de Sustentabilidade Deloitte

O que aprendemos em 2026 / 59

O próximo capítulo / 60

Agradecimentos / 61





GESTÃO DE RISCO NA CADEIA DE FORNECEDORES: COMO TRANSFORMAR CONFORMIDADE EM PROTEÇÃO DO NEGÓCIO

Renata Libânio
Diretora de Operações e Consultoria da Ius Natura é advogada, licenciada em Ciências Biológicas pela UFMG e especialista em Direito Ambiental pelo IETEC.



Grande parte do risco de uma organização não está dentro dela, está nos fornecedores que ela contrata. Uma licença ambiental vencida, um subcontratado com irregularidade trabalhista ou uma cláusula ESG mal redigida podem gerar multa, embargo, dano reputacional ou responsabilização civil e administrativa da empresa contratante, mesmo quando a falha ocorreu na ponta da cadeia. É por isso que a gestão de riscos na cadeia de fornecedores deixou de ser uma rotina de Compras e passou a ser um tema de governança, jurídico, compliance e ESG ao mesmo tempo.

Este artigo reúne, de forma prática, os fundamentos legais, os padrões de gestão (ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001) e as boas práticas de due diligence e cláusulas contratuais ESG que sustentam uma gestão de fornecedores realmente eficaz, não apenas documental, mas capaz de proteger o negócio.

O que é Gestão de Fornecedores

Gestão de fornecedores é o conjunto de práticas usadas por uma organização para selecionar, contratar, acompanhar e desenvolver os fornecedores que entregam produtos, serviços ou matérias-primas. Ela é avaliada,

tradicionalmente, por quatro critérios: qualidade, preço, prazo de entrega e, cada vez mais, sustentabilidade e redução de risco.

Dois conceitos da ABNT PR 2030-1 ajudam a situar essa gestão dentro da estrutura do negócio:

• **Cadeia de valor:** a sequência completa de atividades ou partes que fornecem ou recebem valor na forma de produtos ou serviços; são partes que fornecem valor os fornecedores, trabalhadores terceirizados e empresas contratadas; já as partes que recebem valor são os clientes, consumidores e demais usuários.

• **Cadeia de suprimentos:** a sequência de atividades ou partes que fornecem bens ou serviços para a organização, estruturada em dois blocos, o que fica antes dos processos internos e da transformação, ou cadeia upstream (fornecedores de matéria-prima e insumos), e a que vem depois, ou downstream (distribuição, logística e entrega ao cliente final).

Entender essa estrutura é o primeiro passo para perceber por que a gestão de riscos na cadeia de fornecedores não pode ficar restrita à área de Compras ou Suprimentos.



Por que a Gestão de Fornecedores se tornou um tema transversal

O tema atravessa, hoje, praticamente todas as funções de uma organização: Compras e Suprimentos (seleção, negociação e contratação), Logística (planejamento e controle de fluxo), Supply Chain (gestão estratégica e planejamento global), Sistemas de Gestão Integrada (qualidade, meio ambiente e saúde e segurança ocupacional, entre outros escopos), ESG (gestão de riscos e sustentabilidade) e o Jurídico (apoio na formalização contratual e a mediação de conflitos).

Essa transversalidade também está inscrita nas próprias normas de gestão. A ISO 9001 exige, na cláusula 8.4, o controle de processos, produtos e serviços providos externamente, incluindo a definição do tipo e da extensão desse controle e a comunicação clara de requisitos aos provedores externos. A ISO 14001 trata da cadeia sob a ótica de aspectos ambientais e requisitos legais (cláusulas 6.1.2 e 6.1.3) e de planejamento e controle operacional (8.1). Já a ISO 45001 endereça a gestão de fornecedores principalmente pelo controle de riscos de saúde e segurança em terceirizados e contratados, com destaque para a cláusula 8.1.4, sobre aquisição de contratados e terceirizados.

Em outras palavras: não existe sistema de gestão integrada (SGI) maduro sem controle efetivo de fornecedores, e não existe ESG real sem olhar para a cadeia de valor, especialmente a de suprimentos.

> **“Grande parte do risco de uma organização não está dentro dela, está nos fornecedores que ela contrata.”**



A base legal da corresponsabilidade no Brasil

Um dos motivos técnicos mais concretos para investir em gestão de riscos na cadeia de fornecedores é que a legislação brasileira já consagra, há décadas, a corresponsabilidade da empresa contratante pelos atos de seus fornecedores e terceirizados:

• **A Constituição Federal de 1988** (art. 225, §3º) prevê responsabilidade de pessoas físicas e jurídicas por dano ambiental nas esferas penal, civil e administrativa, independentemente do dever de reparar o dano;

• **A Lei 6.938/1981** consagra o princípio do poluidor- pagador e a responsabilidade civil objetiva por dano ambiental - basta comprovar o nexo causal entre atividade e dano, independentemente de dolo ou culpa;

• **A Lei 9.605/1998** estabelece a responsabilidade penal da pessoa jurídica e a corresponsabilidade de pessoas físicas e jurídicas por crime ambiental, na medida da culpabilidade de cada uma;

No plano internacional, a União Europeia consolidou esse movimento com a CS3D (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) e a CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), que impõem due diligence e reporte de sustentabilidade estendidos à cadeia de fornecedores, inclusive fora do território europeu, quando a empresa contratante integra a cadeia de valor de um grupo sujeito a essas diretivas.

Os riscos invisíveis na Cadeia de Fornecedores

Grande parte do risco de uma organização não está dentro dela, está nos fornecedores que ela contrata. Entre os riscos mais recorrentes e menos visíveis estão:

• **Licenças vencidas:** fornecedor operando sem alvará, licença ambiental, AVCB ou outro documento legal obrigatório;

• **Fornecedores sem treinamento** : colaboradores de empresas contratadas sem capacitação obrigatória em meio ambiente, saúde e segurança ocupacional, qualidade ou ESG;

• **Irregularidades trabalhistas:** vínculos empregatícios irregulares, salários em atraso, ausência de fornecimento ou uso de EPI, jornada extenuante, trabalho infantil ou em condições análogas à escravidão;

• **Ausência de critérios ESG:** fornecedores contratados sem qualquer verificação de critérios ambientais, sociais ou de governança.

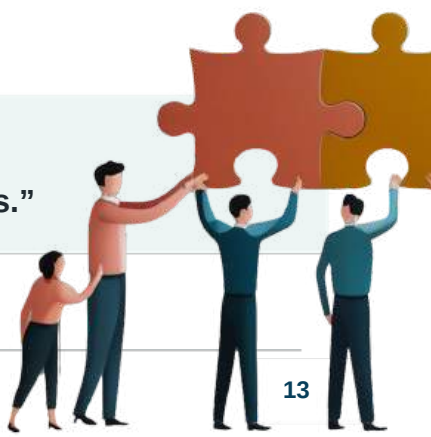


Quando esses riscos se materializam, os impactos aparecem em cinco frentes: financeira (perda de contratos, multas, restrição de crédito, aumento do custo de capital, dependência excessiva de um único fornecedor); jurídica e regulatória (responsabilidade por dano ambiental e trabalhista, responsabilidade objetiva por atos lesivos à administração pública, embargos e interdições, entre outras consequências); operacional (interrupção de operações, paralisação produtiva, perda de qualidade); reputacional (perda de confiança, exposição negativa na mídia, acusação de greenwashing); e de conformidade (não conformidades e perda de certificações como ISO 9001, 14001, 45001, 26000 e 37301, além de desempenho ruim em auditorias). Gestão de fornecedores, nesse sentido, é proteção do negócio, não burocracia.

Onde as organizações mais falham

A maioria das organizações atua com uma falsa sensação de controle. Os pontos de falha mais recorrentes na gestão de fornecedores costumam ser: falta de padronização e de critérios claros (ou critérios obsoletos); ausência de classificação de risco; falta de monitoramento contínuo; controle manual, em planilhas descentralizadas e desatualizadas; falta de integração entre áreas, com responsabilidade difusa; contratação sempre pelo menor preço, sem considerar outros critérios; cláusulas ESG órfãs, genéricas e inexequíveis; e dados ESG descentralizados, sem rastreabilidade.

> **Não existe sistema de gestão integrada (SGI) maduro sem controle efetivo de fornecedores.”**



Gestão de fornecedores em três fases

1.Pré-contratual | Homologação

Aplicar check list de qualidade, meio ambiente,saúde e segurança e ESG; definir a matriz de criticidade; realizar due diligence nos contratos de maior risco; verificar documentos, licenças, capacidade técnica e reputação; classificar riscos, alinhar requisitos e definir cláusulas contratuais.

2. Execução | Monitoramento

Acompanhar KPIs e entregas; realizar auditorias e visitas quando aplicável; verificar dados ESG; gerir não conformidades e planos corretivos; reavaliar conforme o risco do contrato e a periodicidade definida.

3. Encerramento ou renovação

Avaliar odesempenho final;reclassificarriscos;registrar lições aprendidas; decidir pelarenovação, restriçãooudesqualificação;atualizar o banco de fornecedores.

Critérios de seleção

Separar critérios eliminatórios do score de maturidade permite distinguir impedimentos decontratação de oportunidades de desenvolvimento. A análise abrange regularidade trabalhista e ambiental, licenças, histórico de não conformidades e integridade. Certificações, sistemas de gestão, entregas, rastreabilidade, políticas ESG, auditorias e canal de denúncias compõem a avaliação de maturidade.

Matriz de criticidade

Calibrar as exigências por risco e porte

Valor do contrato, impacto socio ambiental da atividade, exposição reputacional,histórico de conformidade e capacidade de governança orientam a classificação e a intensidade dos controles.

Perfil	Exemplos de exigências
Baixo risco e menor porte	Inspeção por amostragem; declaração de integridade e conformidade legal ambiental; revalidação anual simplificada.
Risco intermediário e médio porte	Qualificação prévia, com inspeção total no recebimento quando aplicável; política anticorrupção e treinamento comprovado; auditoria periódica de segunda parte; relatório ESG estruturado anual.
Alto risco	Qualificação detalhada e rastreabilidade de lote; compliance com canal de denúncias; inventário de GEE e metas de redução; auditorias frequentes; plano de contingência com fornecedor alternativo qualificado.

Proporcionalidade na prática

A matriz deve considerar a atividade e o contexto de cada contratação. O nível de risco orienta cláusulas, controles e frequência de auditorias, sem perder de vista o porte e a capacidade do fornecedor.



Indicadores para acompanhar a cadeia

Umagestãoconsistenteprecisade indicadoresobjetivos. Os exemplos abaixoapoiamoacompanhamento porárea.

Área	Indicadores
Qualidade	Lotes aprovados na inspeção; não conformidades por fornecimento; tempo médio de resolução.
Entrega e prazo	Entregas no prazo; pedidos completos.
Saúde e segurança	Acidentes e quase acidentes em atividades terceirizadas; trabalhadores com EPI e treinamentos em dia.
Meio ambiente	Conformidade com licenças; resíduos reciclados; ocorrências e infrações ambientais; emissões de GEE, quando aplicável.

Do indicador à decisão

O scorecard ponderado combina qualidade, prazo, saúde e segurança, meio ambiente e governança. A classificação do fornecedor deve ter consequências formais e previamente definidas: manter e desenvolver a parceria; aplicar plano corretivo, com prazo de 60 a 90 dias; restringir ou, em último caso, descontinuar a relação.

Due diligence ESG

Uma investigação prévia e contínua

O processoidentifica,avalia, previnee mitigaimpactos adversos reais e potenciais. Vai alémdeconsultar certidões: considera contexto, histórico, reputação, subfornecedores e capacidade de atender aos requisitos exigidos. Deve ser sistemático, documentado e repetível.

Etapa	Aplicação
1. Mapear e triar	Identificar fornecedores e subfornecedores relevantes; aplicar critérios eliminatórios; classificar por criticidade.
2. Coletar evidências	Examinar documentos, licenças e políticas; consultar bases públicas como MTE, IBAMA, TCU e Receita Federal; realizar visitas e auditorias quando indicado.
3. Analisar e classificar	Verificar evidências, calcular o score de maturidade ESG e identificar sinais de alerta.
4. Decidir e agir	Aprovar, aprovar com restrições ou reprovar; ajustar cláusulas contratuais ao risco apurado.
5. Registrar e reavaliar	Reter a informação documentada, alimentar o histórico e definir a próximaavaliaçãoconformeacriticidade.

Cláusulas ESG: da intenção à execução

Compromissos genéricos não oferecem critérios claros de verificação. A alternativa é estabelecer obrigaçõesoperacionais comindicadores, prazos,fontes de dados, auditoria e sanções proporcionais. Os exemplos a seguir mostram como tornar essas obrigações mensuráveis.

• Em vez de "as partes comprometem-se a respeitar os direitos humanos e combater o trabalho escravo e infantil", uma cláusula exequível estabelece que a contratada realizará auditoria anual independente sobre práticas trabalhistas em sua cadeia de suprimentos e comprovará a ausência de trabalho infantil e análogo ao escravo mediante relatório técnico, sob pena de rescisão por justa causa;

• **Em vez de** "a empresa deverá promover a diversidade e a inclusão", uma cláusula exequível fixa percentuais mínimos de representatividade em cargos de liderança, com relatório periódico de progresso e plano de ação corretiva em caso de não atingimento;

• **Em vez de** "as partes manterão transparência nas informações ESG", uma cláusula exequível exige o envio periódico de dados ESG auditáveis, emissões, consumo hídrico e energético, diversidade, conduta ética, em formato compatível com os padrões internacionais de reporte, sujeitos a verificação por auditor externo;

• **Em vez de** "o não cumprimento será passível de medidas cabíveis", uma cláusula exequível prevê uma escala clara de consequências: advertência formal, prazo para adequação, retenção de pagamentos e rescisão contratual, conforme a gravidade e a reincidência.





Toda cláusula ESG bem construída deve observar cinco princípios: materialidade (focar no que é relevante para o risco do contrato), proporcionalidade (calibrar exigências conforme porte e risco do fornecedor), rastreabilidade (garantir que o dado exigido possa ser efetivamente comprovado), auditoria (prever mecanismos de verificação independente) e sanções graduadas (respostas escalonadas, e não apenas punições extremas).

Essa gradação é o que evita a segunda grande armadilha: metas ESG absolutas e irreais, como "emissão zero até uma data próxima" ou "erradicação total de fornecedores com impacto ambiental significativo", que, sem prazos factíveis, mecanismos graduais e responsabilidades proporcionais, tornam o contrato inexequível e juridicamente vulnerável, podendo inclusive ser desconsideradas em eventual litígio por falta de objetividade ou boa-fé.

O papel da tecnologia na gestão de riscos da cadeia

Gestão de fornecedores sustentada em papel, e-mail ou planilhas isoladas não escala e não é auditável.

À medida que crescem as exigências de rastreabilidade - sejam elas legais, contratuais ou de padrões internacionais de reporte -, torna-se necessário centralizar, em uma plataforma, o cadastro de requisitos por fase (geralmente homologação e execução) e por escopo (ESG, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional, qualidade), alertas automáticos de documentos a vencer e prazos de auditoria, scoring e matriz de risco dinâmica, rastreabilidade completa para fins de auditoria externa e due diligence, e um dashboard consolidado de desempenho e risco da cadeia.

É esse tipo de infraestrutura digital que o Portal Ius, plataforma de gestão de fornecedores da Ius Natura, foi desenhado para entregar: lista de documentação legal crítica exigível para cada tipo de atividade contratada; possibilidade de customização de requisitos de qualificação; cadastro de requisitos por fase e por escopo; scoring automático por meio do Índice de Não Atendimento (INA); e rastreabilidade de dados para apoiar relatórios de sustentabilidade, IFRS S1 e S2 e ESRS, entre outros. O objetivo não é substituir o julgamento técnico e jurídico da equipe responsável, mas dar a ela dado confiável, em tempo real, para decidir com mais segurança.

É sabido que a manutenção de uma boa gestão de fornecedores exige uma boa dose de dedicação humana; para empresas que desejam terceirizar este serviço, a Ius possui opção de contratação do Portal Ius com um consultor outsourcing abarcado, o serviço Guardião Legal. Através dele, o consultor promove o engajamento ativo dos fornecedores da organização contratante, para eles que evidenciem o atendimento aos requisitos na plataforma, atuando também na solução de dúvidas jurídicas e operacionais.

Conclusão: gestão de fornecedores como proteção do negócio

Umaboa gestão de riscos na cadeia de fornecedores - apoiada em bases legais claras, sistemas de gestão integrada, due diligence contínua proporcional ao risco, e cláusulas contratuais exequíveis - deveria ser capaz de responder, a qualquer momento, a três perguntas simples: por que a organização selecionou cada fornecedor (critérios documentados); como está o desempenho dele hoje (KPIs monitorados); e o que a organização vai fazer com o fornecedor que está abaixo do mínimo aceitável (ação formal e proporcional).

Quando essas três respostas existem, documentadas e atualizadas, a gestão de fornecedores deixa de ser um exercício de conformidade reativa e passa a ser o que sempre deveria ter sido: parte estrutural da estratégia de risco, de compliance e de sustentabilidade do negócio.

DO RISCO À RESILIÊNCIA

Conhecer os riscos da cadeia é o primeiro passo. Quando clima, território e infraestrutura entram nessa equação, gestão de fornecedores passa também a ser gestão da continuidade.





MUDANÇAS CLIMÁTICAS, CADEIA DE FORNECEDORES E CONTINUIDADE DOS NEGÓCIOS

4



Marcos Leandro Kazmierczak

PhD em Desastres,Consultor Sênior e fundador da KAZ Tech Governança Climática & Treinamentos

As mudanças climáticas deixaram de ser uma variável exclusivamente ambiental e passaram a ocupar posição central na gestão dos negócios. Seus impactos não se limitam aos ativos das empresas: propagam-se por fornecedores, transportadoras, energia, telecomunicações, logística, recursos hídricos e territórios produtivos. Assim, uma organização pode não sofrer danos físicos e, ainda assim, ter a operação interrompida porque um fornecedor ficou sem energia, uma rodovia foi bloqueada ou uma região produtora enfrentou estiagem prolongada.

Minha experiência na análise de eventos extremos e cenários climáticos futuros mostra que o risco climático funciona como uma rede de dependências. Inundações podem comprometer estradas, pontes e centros logísticos; ondas de calor reduzem a produtividade, elevam o consumo de energia e favorecem falhas em equipamentos; estiagens afetam água, geração hidrelétrica, produção agrícola e custos das matérias-primas.

Quando esses efeitos alcançam fornecedores estratégicos, tornam-se riscos operacionais, financeiros e reputacionais. E chamo a atenção para o fato de que um dos principais desafios é que muitas empresas conhecem seus fornecedores diretos, mas têm pouca visibilidade sobre

os fornecedores de seus fornecedores. Essa lacuna dificulta a identificação de concentrações geográficas, dependências críticas e pontos únicos de falha. Dois fornecedores distintos podem depender da mesma rodovia, subestação, fonte de água ou região produtora. Em um desastre, a aparente diversificação pode revelar-se apenas contratual, e não territorial ou operacional.

Continuidade dos negócios

A continuidade dos negócios exige uma mudança de abordagem. Não basta avaliar se a sede, a fábrica ou o centro de distribuição está em área de risco. É necessário localizar os elos essenciais da cadeia, identificar os eventos que podem afetá-los, estimar a tolerância à interrupção e conhecer alternativas. A análise deve considerar eventos rápidos, como inundações, enxurradas, tempestades, movimentos de massa e ondas de calor, e processos graduais, como mudanças no regime de chuvas, aumento dos dias secos, elevação da temperatura e redução da disponibilidade hídrica.

> **“As mudanças climáticas deixaram de ser uma variável exclusivamente ambiental e passaram a ocupar posição central na gestão dos negócios.”**



Uma boa prática é construir uma cartografia da cadeia de valor, integrando fornecedores, rotas logísticas, infraestruturas críticas e territórios de produção a informações sobre eventos históricos e cenários climáticos futuros. Essa abordagem revela unidades expostas, fornecedores vulneráveis e possíveis efeitos em cascata. A espacialização do risco transforma listas de fornecedores em inteligência territorial para a decisão.

Outro avanço necessário é substituir análises baseadas apenas no passado (que não existe mais) por uma governança orientada por cenários. O histórico dos desastres permanece indispensável, pois revela recorrência e impactos. Entretanto, o clima passado já não representa integralmente as condições das próximas décadas. Planejar novos ativos, contratos de longo prazo ou expansões produtivas exige comparar o clima de referência com projeções de precipitação, temperatura máxima, ondas de calor, chuvas intensas e duração dos períodos secos pelo menos até 2040.

Planos de continuidade

A resiliência da cadeia também depende de medidas organizacionais: diversificação territorial de fornecedores críticos, rotas alternativas, estoques estratégicos, avaliação da disponibilidade de água e energia, critérios climáticos na homologação de parceiros e planos de continuidade conjuntos. Contratos com fornecedores essenciais devem definir responsabilidades, protocolos de comunicação, contingências e prazos de recuperação compatíveis com a tolerância operacional. Indicadores climáticos e territoriais precisam integrar o monitoramento corporativo.



A organização deve saber quais sinais exigem atenção, quem os acompanha e quem pode ativar os planos de contingência. Informação sem governança não produz resiliência. São necessárias responsabilidades definidas, canais testados e exercícios periódicos que revelem fragilidades antes de uma crise real.

O objetivo não é eliminar o risco, algo impossível em sistemas complexos e interdependentes, mas conhecer vulnerabilidades, antecipar rupturas e ampliar a capacidade de adaptação e recuperação. Empresas que integram clima, território e fornecedores ao planejamento estratégico conseguem priorizar investimentos, reduzir interrupções, proteger contratos e decidir com maior segurança.

Porque o clima deixou de ser uma variável histórica e tornou-se uma variável operacional. A continuidade dos negócios dependerá da capacidade das organizações de enxergar além dos próprios ativos e compreender que sua resiliência é condicionada pela resiliência dos territórios, das infraestruturas e dos fornecedores dos quais dependem.



DA ANTECIPAÇÃO À GESTÃO

Mapear vulnerabilidades permite antecipar rupturas. Transformar esse conhecimento em prevenção exige critérios, responsabilidades e acompanhamento contínuo.



SISTEMAS DE GESTÃO E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

4

1. SOBRE ESTE MATERIAL

Este documento foi preparado como material de apoio ao webinar do Comitê ESG da ABEMI sobre como sistemas de gestão podem fortalecer a qualificação de fornecedores, com a participação da SIG Consultoria. O material reúne conceitos, referências e práticas aplicáveis à gestão de terceiros, com foco em engenharia industrial, construção e infraestrutura.

Após esta introdução, o conteúdo está organizado em oito blocos:

- **Por que a qualificação de fornecedores precisa estar integrada ao sistema de gestão?**
- **Como os sistemas de gestão fortalecem critérios, riscos, evidências e responsabilidades?**
- **Onde estão os requisitos e riscos que devem entrar na qualificação: ambiental, social/SST e governança?**
- **Por que é difícil conhecer a própria cadeia: múltiplos níveis de subcontratação e responsabilidades associadas?**
- **O problema da fotografia: da homologação pontual à gestão contínua**
- **Um modelo de gestão da qualificação de fornecedores em nove etapas**
- **Desafios específicos da engenharia industrial e de projetos enginneering procurement and construction (EPC)**
- **Boas práticas, tendências de mercado, checklist e glossário.**

Nota: Os dados e referências foram revisados para a versão de agosto de 2026. Indicadores de mercado devem ser lidos considerando o universo e a metodologia de cada pesquisa. Referências regulatórias podem sofrer novas alterações após a publicação deste material.

2. POR QUE A QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES PRECISA ESTAR INTEGRADA AO SISTEMA DE GESTÃO?

Qualificar fornecedores não é apenas receber documentos. É estabelecer um processo sistemático para definir critérios, avaliar riscos, validar evidências, acompanhar desempenho, tratar desvios e reavaliar o fornecedor ao longo da relação contratual.

Quando a qualificação não está conectada ao sistema de gestão, ela tende a depender de planilhas isoladas, conferências pontuais e decisões pouco rastreáveis. Quando integrada ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), Sistema de Gestão Ambiental (SGA), Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional (SGSSO), compliance e compras sustentáveis, passa a operar com método, responsabilidade e melhoria contínua.

Alguns dados ajudam a mostrar por que a qualificação de fornecedores deixou de ser rotina administrativa e passou a integrar gestão de riscos, compras, governança e desempenho:

26x	em 2023, as emissões upstream de Escopo 3 reportadas por empresas ao CDP foram, em média, 26 vezes maiores que as emissões operacionais (Escopos 1 e 2). [17] CDP/BCG
98%	das empresas pesquisadas no Sustainable Procurement Barometer 2026 já começaram a incorporar dados ESG aos processos de compras. [16] EcoVadis/Accenture
30%	dos fornecedores pesquisados no mesmo barômetro ainda não fornecem qualquer dado de emissões de carbono. [16] EcoVadis/Accenture

Fontes para consulta: [17] CDP e Boston Consulting Group (BCG), Scope 3 Upstream: Big Challenges, Simple Remedies (2024). [16] EcoVadis e Accenture, Sustainable Procurement Barometer 2026.

Para engenharia, construção e energia, a consequência prática é clara: a qualificação de fornecedores deve ser tratada como processo transversal do sistema de gestão, envolvendo Compras, Jurídico, Compliance, ESG, Meio Ambiente, SST, Qualidade, Financeiro e Operação.

3. COMO OS SISTEMAS DE GESTÃO FORTALECEM A QUALIFICAÇÃO?

Sistemas de gestão oferecem uma estrutura para transformar exigências dispersas em processo controlado. Eles ajudam a definir responsabilidades, critérios de aceitação, métodos de avaliação, registros, indicadores, auditorias, tratamento de não conformidades e melhoria contínua.

3.1 O que o sistema de gestão adiciona ao processo?

- Critérios objetivos para seleção, avaliação, qualificação, monitoramento e reavaliação de fornecedores.
- Abordagem baseada em risco, evitando aplicar o mesmo nível de exigência a fornecedores de criticidade distinta.
- Integração entre requisitos legais, contratuais, internos, de clientes, normas ISO e compromissos ESG.
- Controle de informações documentadas, evidências, responsabilidades, prazos e registros de decisão.
- Monitoramento de desempenho, vencimentos, ocorrências, mudanças de escopo e subcontratações.
- Tratamento de não conformidades com análise de causa, ação corretiva, evidência e verificação de eficácia.
- Reavaliação periódica, permitindo que a criticidade e a situação do fornecedor sejam atualizadas ao longo do contrato.
- Exemplo prático: uma organização pode possuir procedimento robusto de qualificação inicial, mas permanecer exposta se não houver rotina para monitorar vencimeto de licenças, capacitações, certidões, condicionantes, indicadores e mudanças relevantes no fornecedor

O sistema de gestão fecha essa lacuna ao transformar qualificação em ciclo contínuo.

Fontes para consulta: [10] ISO 20400:2017 - Compras Sustentáveis. [12] ISO 45001:2018/Amd 1:2024. [13] ISO 14001:2026. [19] ISO 9001:2015/Amd 1:2024 - Sistemas de gestão da qualidade.

3.2 Dimensões que devem ser consideradas na qualificação

Qualidade: capacidade técnica, histórico de desempenho, atendimento a requisitos especificados, prazos, controle de processos e gestão de mudanças.

Ambiental: licenças, autorizações, condicionantes, resíduos, emissões, efluentes, uso de recursos naturais, rastreabilidade de insumos e Escopo 3.

Saúde, Segurança do Trabalho (SST) e social: atividades críticas, treinamentos, Atestado de Saúde Ocupacional (ASO), Normas Regulamentadoras, condições de trabalho, direitos humanos e prevenção de acidentes.

Governança e integridade: fraude documental, certificações falsas, subcontratação não autorizada, conflito de interesses, corrupção, canal de denúncias e evidências verificáveis.

Conformidade legal e contratual: obrigações aplicáveis à atividade, unidade, localidade, cliente, contrato, autorizações e requisitos internos da contratante.

Para clientes, investidores e sociedade, a percepção muitas vezes não diferencia "foi a empresa" de "foi o fornecedor da empresa". A reputação acompanha a cadeia.

Fontes para consulta: [1] Lei nº 12.846/2013 - Lei Anticorrupção. [2] Lei nº 6.938/1981. [5] Lei nº 6.019/1974, art. 5º-A, §§3º e 5º. [6] Normas Regulamentadoras. [11] ISO 37001:2025.

3.3 Da autodeclaração à evidência proporcional ao risco

Questionários e autodeclarações podem ser úteis como triagem, mas não devem ser o único mecanismo para fornecedores críticos.A profundidade da verificação deve variar conforme a criticidade: fornecedor de baixo risco pode exigir controles simplificados; fornecedor crítico pode demandar evidências, auditoria, avaliação técnica e acompanhamento reforçado.

O sistema de gestão deve definir quando aceitar declaração, quando exigir documento, quando validar evidência e quando auditar em campo. A qualificação deve registrar critérios de aprovação, pendências, responsáveis, prazos, restrições de mobilização e consequências para desvios relevantes.

Sem esse método, aumenta o risco, inconsistência documental e decisões de contratação pouco rastreáveis.

Fontes para consulta: [9] OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. [10] ISO 20400:2017. [11] ISO 37001:2025.

4. Por que é difícil conhecer a própria cadeia?

Em muitas organizações existe boa visibilidade sobre fornecedores diretos (Tier 1). O desafio aumenta ao avançar para fornecedores do fornecedor (Tier 2) e demais níveis, onde a relação contratual é indireta, os dados são mais escassos e podem existir riscos relevantes de qualidade, origem de matéria-prima, direitos humanos, continuidade, integridade e clima.

95%	das empresas têm boa visibilidade sobre riscos de fornecedores diretos (Tier 1). [15] McKinsey & Company (pesquisa dez/2025)
42%	conseguem estender essa visibilidade ao Tier 2 ou além. [15] McKinsey & Company (pesquisa dez/2025)

Fonte para consulta: [15] McKinsey & Company, Supply Chain Risk Pulse 2025 - 95% dos respondentes declararam visibilidade sobre riscos de fornecedores Tier 1; apenas 42% estendiam essa visibilidade ao Tier 2 ou além.

4.1 QUARTEIRIZAÇÃO E RESPONSABILIDADES ASSOCIADAS

No setor de engenharia e construção, grandes projetos dependem de múltiplos níveis de subcontratação, por exemplo, montagem civil, elétrica e mecânica, logística, locação de equipamentos e serviços especializados. Quanto mais distante o terceiro está da contratante, maior pode ser a assimetria de informação e mais importante se torna a abordagem baseada em risco.

Responsabilidade solidária e responsabilidade subsidiária não devem ser tratadas como conceitos genéricos aplicáveis de forma automática. A incidência depende da matéria, da hipótese legal e do caso concreto. O ponto central para o sistema de gestão é que contratos e terceirizações não eliminam, por si só, a necessidade de definir requisitos, monitorar fornecedores e manter evidências.

Na esfera trabalhista, a Lei nº 6.019/1974, art. 5º-A, §5º, estabelece responsabilidade subsidiária da empresa contratante pelas obrigações trabalhistas referentes ao período da prestação de serviços. A mesma lei também atribui à contratante deveres relacionados às condições de segurança, higiene e salubridade quando o trabalho ocorrer em suas dependências ou em local previamente convencionado.

Na esfera ambiental, a Lei nº 6.938/1981 prevê responsabilidade civil objetiva do poluidor e abrange quem seja responsável, direta ou indiretamente, por atividade causadora de degradação ambiental. A extensão dessa responsabilidade à contratante deve ser avaliada conforme os fatos e a relação com o dano.

Na esfera tributária, o art. 124 do Código Tributário Nacional prevê solidariedade quando houver interesse comum na situação que constitua o fato gerador ou quando a lei designar expressamente os responsáveis. Isso não significa que toda relação entre contratante e fornecedor gere solidariedade tributária.



5. O PROBLEMA DA FOTOGRAFIA

A homologação é uma fotografia, o sistema de gestão precisa funcionar como um filme. Quando um fornecedor é avaliado apenas na contratação, registra-se a condição daquele momento: documentos válidos, treinamentos em dia, certidões disponíveis e controles declarados. Ao longo de meses ou anos, porém, requisitos mudam, documentos vencem, ocorrências surgem, subcontratados entram na operação e o perfil de risco pode se alterar.

Por isso, um sistema de gestão maduro precisa diferenciar documento de conformidade. Possuir uma licença, certificado ou procedimento não basta: é preciso verificar validade, aderência à atividade e unidade, atendimento às condições aplicáveis, desempenho e evidências de execução.

6. UM MODELO DE GESTÃO DA QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES, EM NOVE ETAPAS

Etapa	Aplicação prática
1. Conhecer	Mapear fornecedores, atividades, localidades, subcontratados, categorias de fornecimento e dependências críticas.
2. Classificar	Definir criticidade considerando qualidade, meio ambiente, SST, direitos humanos, integridade, clima, localização, porte e impacto na operação.
3. Identificar requisitos	Mapear requisitos legais, contratuais, internos, de clientes, normas aplicáveis, códigos de conduta e compromissos ESG.

Etapa	Aplicação prática
4. Qualificar	Executar due diligence e avaliar evidências antes da contratação ou mobilização, com profundidade proporcional ao risco.
5. Contratar	Definir responsabilidades, requisitos, comunicação de incidentes, subcontratação, direito de auditoria e consequências contratuais.
6. Monitorar	Acompanhar vencimentos, mudanças legais, indicadores, ocorrências, emissões, treinamentos, certidões e desempenho durante o contrato.
7. Auditar	Realizar avaliações documentais e auditorias remotas ou em campo com base em criticidade, histórico e sinais de risco.
8. Tratar desvios	Registrar causa, ação, responsável, prazo e evidência, avaliando reincidência e verificando a eficácia das ações.

Etapa	Aplicação prática
9. Reavaliar	Revisar criticidade e desempenho periodicamente e após incidentes, mudanças de escopo, novos subcontratados ou alterações relevantes.

As nove etapas não precisam ter a mesma intensidade para todos os fornecedores. O princípio é proporcionalidade: quanto maior a criticidade, maior deve ser a profundidade da due diligence, do monitoramento, da auditoria e da governança. Fornecedores de baixo risco podem seguir controles simplificados e fornecedores críticos exigem evidências e acompanhamento reforçados.

7. DESAFIOS ESPECÍFICOS DA ENGENHARIA INDUSTRIAL E DE PROJETOS EPC

Grandes projetos dependem de múltiplos fornecedores e subcontratados, o que amplia o risco de quarteirização e aumenta a necessidade de critérios claros de qualificação e mobilização.

Prazos curtos de mobilização podem criar pressão para abreviar indevidamente checagens documentais, técnicas e legais, como Atestados de Saúde Ocupacional (ASO), capacitações, inspeções de máquinas, documentos de habilitação e autorizações ambientais.

A paralisação de uma frente de obra por irregularidade de fornecedor, seja ambiental, de SST, trabalhista, técnica ou de integridade, pode gerar efeito cascata no cronograma, nos custos e nas obrigações contratuais.

Atividades de campo, como trabalho em altura, espaço confinado, energia elétrica, movimentação de cargas, gestão de resíduos e intervenções com impactos ambientais, concentram riscos relevantes e exigem controles antes e durante a execução.

Pequenos e médios prestadores podem ter menor estrutura técnica para acompanhar alterações regulatórias, requisitos de clientes e demandas ESG, o que reforça a importância de desenvolvimento de fornecedores e requisitos proporcionais ao risco.

A diversidade de porte e maturidade dos fornecedores exige critérios proporcionais ao risco, não um processo único para todos.
Fontes para consulta: [6] Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde no Trabalho. [2] Lei nº 6.938/1981. [9] OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. [19] ISO 9001:2015/Amd 1:2024.

8. BOAS PRÁTICAS PARA FORTALECER A QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

8.1 Pré-mobilização e marcos contratuais de conformidade

Uma prática robusta consiste em complementar questionários e autodeclarações com homologação técnica proporcional ao risco. Para fornecedores críticos, a mobilização e determinados marcos contratuais podem ser condicionados à apresentação e validação das evidências previstas em contrato. Quando juridicamente adequado, medições e pagamentos também podem considerar obrigações documentais e de desempenho previamente definidas. O objetivo é conectar qualificação à gestão real do contrato, sem transformar o sistema de gestão em um conjunto de documentos desconectados da operação.

8.2 Outras práticas recomendadas

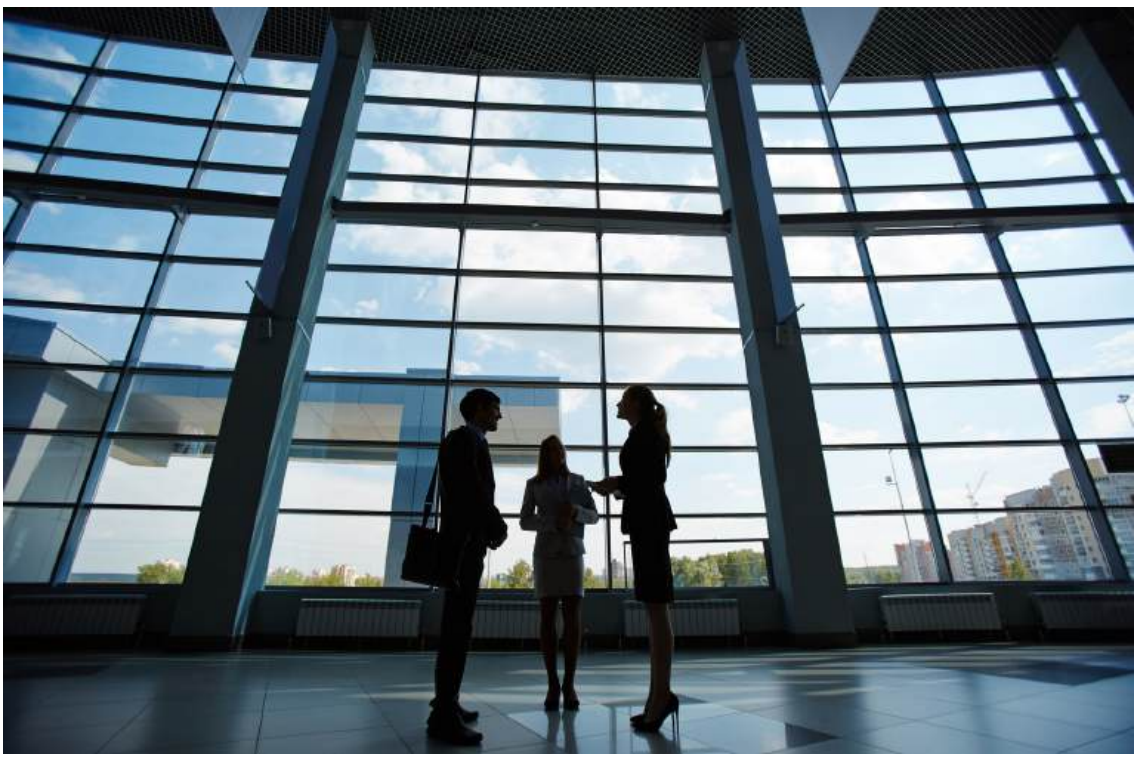
- Matriz de criticidade por atividade, impacto, localização, gasto, dependência operacional e exposição reputacional.
- Requisitos de qualificação integrados à seleção, homologação e contratação, com critérios claros, direito de auditoria e tratamento proporcional de desvios.
- Monitoramento de documentos, licenças, condicionantes, certidões, capacitações e indicadores, com alertas e responsáveis definidos.
- Planos de ação com análise de causa, prioridade, prazo, evidência de conclusão e verificação de eficácia.

- Programas de desenvolvimento de fornecedores, especialmente para parceiros estratégicos de menor porte, combinando exigência, orientação e capacitação.

- Integração entre Compras, Jurídico, Compliance, ESG, Meio Ambiente, SST, Qualidade, Financeiro e áreas operacionais.

- Aceitação, quando aplicável, de avaliações e certificações independentes reconhecidas, reduzindo duplicidade de questionários sem renunciar à análise de riscos específica da contratante.

Fontes para consulta: [9] OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. [10] ISO 20400:2017 - Compras Sustentáveis. [11] ISO 37001:2025. [12] ISO 45001:2018/Amd 1:2024. [13] ISO 14001:2026. [19] ISO 9001:2015/Amd 1:2024.



9.CHECKLIST PRÁTICO: POR ONDE COMEÇAR

Pergunta	Situação
A qualificação de fornecedores está formalmente integrada ao sistema de gestão, com procedimento, responsáveis, critérios e registros?	[ ] Sim [ ] Em parte [ ] Não
Os fornecedores diretos, subcontratados relevantes e respectivas criticidades estão mapeados?	[ ] Sim [ ] Em parte [ ] Não
Os requisitos legais, contratuais, técnicos, de qualidade, meio ambiente, SST, integridade e ESG estão definidos por categoria de fornecedor?	[ ] Sim [ ] Em parte [ ] Não
A due diligence é proporcional ao risco e ocorre antes da contratação, durante o contrato e quando há mudanças relevantes?	[ ] Sim [ ] Em parte [ ] Não
Fornecedores críticos passam por validação de evidências e, quando aplicável, auditoria de pré-mobilização ou em campo?	[ ] Sim [ ] Em parte [ ] Não
Há monitoramento de licenças, certidões, capacitações, condicionantes, ocorrências, indicadores e documentos ao longo do contrato?	[ ] Sim [ ] Em parte [ ] Não
Compras e áreas técnicas utilizam critérios de qualidade, custo, prazo, risco e ESG nas decisões de seleção e reavaliação?	[ ] Sim [ ] Em parte [ ] Não
Não conformidades de fornecedores geram plano de ação, análise de causa, prazo, evidência e verificação de eficácia?	[ ] Sim [ ] Em parte [ ] Não
Indicadores e riscos relevantes de fornecedores são reportados à liderança e utilizados na melhoria do sistema de gestão?	[ ] Sim [ ] Em parte [ ] Não

GLOSSÁRIO

Termo	O que significa
Sistema de gestão	Conjunto de processos, responsabilidades, critérios, registros e práticas de melhoria contínua usado para dirigir e controlar uma organização em determinado tema.
Qualificação de fornecedores	Processo de avaliar se um fornecedor atende requisitos técnicos, legais, contratuais, de qualidade, ambientais, de SST, integridade e ESG aplicáveis.
Due diligence	Processo estruturado de identificação, verificação, prevenção, mitigação e acompanhamento de riscos e impactos relacionados a terceiros.
Matriz de criticidade	Ferramenta que classifica fornecedores ou categorias de fornecimento por risco e impacto para direcionar a intensidade dos controles.
Auditoria de pré-mobilização	Verificação de conformidade legal, técnica, contratual e de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) antes do início da atividade em campo.
Tier 1, Tier 2, Tier 3	Camadas da cadeia: Tier 1 é o fornecedor direto; Tier 2 fornece para o Tier 1; Tier 3 fornece para níveis anteriores, e assim sucessivamente.
Quarteirização	Uso de subcontratação em múltiplos níveis. Na qualificação de fornecedores, o ponto crítico é a perda de visibilidade e controle sobre terceiros indiretos.
Responsabilidade subsidiária	Responsabilidade atribuída a terceiro após o inadimplemento do devedor principal, conforme a hipótese legal ou jurisprudencial aplicável. Na terceirização trabalhista, ver Lei nº 6.019/1974, art. 5º-A, §5º.

Termo	O que significa
ESG	Ambiental, Social e Governança — dimensões usadas para avaliar impactos, riscos, oportunidades e práticas de sustentabilidade e governança de uma organização e de sua cadeia de valor.

Termo	O que significa
Escopo 3	Emissões indiretas de gases de efeito estufa da cadeia de valor, não incluídas nos Escopos 1 e 2, organizadas pelo GHG Protocol em 15 categorias upstream e downstream.
CSDDD	Diretiva europeia de dever de diligência em sustentabilidade corporativa, Diretiva (UE) 2024/1760, posteriormente simplificada pelo pacote Omnibus I e pela Diretiva (UE) 2026/470.
Greenwashing	Comunicação que cria percepção ambiental ou social mais favorável do que aquela sustentada por evidências, práticas e resultados verificáveis.

REFERÊNCIAS

Leis, normas, diretrizes e pesquisas utilizadas como base deste material. Referências regulatórias e normas técnicas foram atualizadas considerando a situação disponível em agosto de 2026.

#	Fonte
1	Lei nº 12.846/2013 — Lei Anticorrupção — Presidência da República (Brasil)
2	Lei nº 6.938/1981, art. 14, §1º — Política Nacional do Meio Ambiente — Presidência da República (Brasil)

#	Fonte
3	Lei nº 9.605/1998 — Lei de Crimes Ambientais — Presidência da República (Brasil)
4	Código Tributário Nacional, art. 124 — solidariedade tributária — Presidência da República (Brasil)
5	Lei nº 6.019/1974, art. 5º-A, §§3º e 5º — prestação de serviços a terceiros e responsabilidade da contratante — Presidência da República (Brasil)
6	Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde no Trabalho — Ministério do Trabalho e Emprego (Brasil)
7	Resolução CVM nº 193/2023, alterada pela Resolução CVM nº 244/2026 — informações financeiras relacionadas à sustentabilidade — CVM
8	Diretiva (UE) 2024/1760 — CSDDD, texto consolidado após a Diretiva (UE) 2026/470 — União Europeia
9	OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct — OCDE
10	ISO 20400:2017 — Sustainable procurement — Guidance — International Organization for Standardization

#	Fonte
11	ISO 37001:2025 — Anti-bribery management systems — International Organization for Standardization
12	ISO 45001:2018/Amd 1:2024 — Occupational health and safety management systems — International Organization for Standardization

#	Fonte
13	ISO 14001:2026 — Environmental management systems — International Organization for Standardization
14	ISO 9001:2015/Amd 1:2024 — Quality management systems — International Organization for Standardization
15	Supply Chain Risk Pulse 2025: Tariffs Reshuffle Global Trade Priorities — McKinsey & Company (dez/2025)
16	Sustainable Procurement Barometer 2026 — EcoVadis e Accenture
17	Scope 3 Upstream: Big Challenges, Simple Remedies — CDP e Boston Consulting Group (2024)
18	Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard — GHG Protocol
19	Management system standards list / ISO 9001 family — International Organization for Standardization

Sistema de gestão maduro não é apenas aquilo que a organização declara exigir de seus fornecedores. É

aquilo que ela consegue definir, demonstrar, monitorar e melhorar ao longo da relação contratual.

DA GESTÃO À EVIDÊNCIA

Estruturar práticas é essencial. Mas as novas exigências de mercado acrescentam outra dimensão: não basta fazer, é preciso demonstrar.



CASE SUSTENTALLI
O FORNECEDOR QUE QUASE SAIU DA LISTA

4

Sustentalli

É a primeira e única cooperativa nacional formada por especialistas emsustentabilidade e governança corporativa



O maior cliente da Canhedo Beppu Engenheiros Associados pediu que ela passasse por uma avaliação EcoVadis, o índice global que mede práticas ambientais, sociais e de governança. A empresa aceitou, respondeu ao questionário, reuniu a documentação que tinha e esperou.

O resultado chegou com 39 pontos. O Grupo CCR exige no mínimo 45 de seus fornecedores. Traduzido para a linguagem do negócio, aquilo significava perda iminente de contrato e de uma fatia relevante da receita. Mais de 25 anos de engenharia. Uma equipe com média de sete anos e meio de casa. Nenhuma ação trabalhista em aberto, nenhum afastamento por acidente ou
doença ocupacional em 2023 e 2024. Coleta seletiva implantada
no escritório por iniciativa própria. Nada disso apareceu na nota, e o motivo é simples.

A EcoVadis não mede o quanto uma empresa é boa, mede o quanto ela consegue comprovar que é boa. A metodologia se
apoia em três camadas, que são políticas, ações e resultados. A Canhedo Beppu tinha ações. Faltavam as políticas que lhes davam sustentação e os números que as comprovassem. Essa é a dor silenciosa de milhares de fornecedores brasileiros.

Empresas sólidas, técnicas, respeitadas por quem trabalha com elas, que descobrem de uma hora para outra que a exigência mudou de lugar. Não basta entregar bem. É preciso provar, em linguagem internacional e auditável, que se entrega bem. Foi nesse ponto que a Canhedo Beppu procurou a Sustentalli.

O trabalho por dentro

A consultoria começou pelo diagnóstico, e não pelo discurso. Cada não conformidade apontada pela Eco Vadis foi aberta, analisada e respondida uma a uma, separada por tema e por grau de prioridade. Foram dezessete pontos apenas no eixo ambiental, além dos eixos de práticas trabalhistas e direitos humanos, de ética e de compras sustentáveis.

O primeiro ganho veio dessa leitura fina. Parte do que constava como falha simplesmente não se aplicava a uma empresa de projetos de engenharia, que não fabrica bens de consumo e cujos resíduos são de escritório. Argumentar isso com fundamento, na linguagem que o avaliador entende, já recuperava pontos que estavam sendo perdidos por silêncio.





Outra parte era real e precisava ser construída. A empresa não tinha política ambiental formal, não tinha metas quantitativas de consumo de energia, água e resíduos, não tinha política de saúde e segurança ocupacional, de gestão de carreira nem de diversidade. Fazia due diligence, ouvia clientes e fornecedores, agia com transparência, tudo de maneira informal. E o informal, para um avaliador internacional, não existe.

A Sustentalli desenhou então o conjunto de diretrizes que faltava. Política ambiental com metas de redução de energia, água e resíduos sólidos. Política de práticas trabalhistas e direitos humanos. Política de saúde e segurança ocupacional e riscos ocupacionais. Código de ética e conduta. Código de conduta de fornecedores, com critérios socioambientais levados para dentro dos contratos com parceiros. Canal de denúncias. Nada copiado de modelo pronto, porque política que não descreve o que a casa faz de verdade não sobrevive a uma auditoria.

Na sequência veio a parte que costuma surpreender o cliente, que é descobrir o quanto ele já tinha e nunca havia medido. A coleta seletiva implantada em agosto de 2024 virou número, com
redução de 63 por cento no volume enviado ao aterro sanitário, de 118 quilos em junho de 2024 para 44 quilos em fevereiro de 2025. As emissões de gases de efeito estufa foram inventariadas, com 0,77 tonelada de CO2 no escopo 1 e 2,07 toneladas no escopo 2. A prática de reaproveitar papel usado e sobras de plotagem em blocos de rascunho, adotada desde 2020, entrou como ação documentada. Cada frente ganhou relatório próprio com indicadores de desempenho, em energia e emissões, consumo de água e gestão de resíduos.

A implementação começou em março de 2025 e foi acompanhada por três conselheiras e especialistas em ESG da Sustentalli, com relatórios mensais, ajustes de rota e revisões ao longo de noventa dias. A política ambiental foi publicada no site da empresa e comunicada a colaboradores e fornecedores por uma carta assinada pela presidência, porque compromisso que não é público não conta como compromisso.



O resultado e o que ele ensina

A nota saiu de 39 para 60 pontos. A Canhedo Beppu conquistou a medalha de prata EcoVadis, reconhecimento internacional que a coloca entre as empresas de destaque em sustentabilidade no setor. O contrato com o Grupo CCR foi preservado. O ouro pede outro fôlego, e essa também é uma parte honesta da história.
Pede políticas de impacto social mais robustas, indicadores comprovados em ciclos anuais de monitoramento e o
envolvimento cotidiano das equipes, que é a camada que transforma política em cultura. Documento bem feito tira uma empresa do risco. Gente engajada é o que a leva ao topo. O caminho está estruturado e a próxima avaliação já tem meta.

O que fica deste case vai muito além de uma empresa de engenharia. Multinacionais e grandes grupos nacionais estão revisando suas cadeias de suprimento, e a permanência na lista de fornecedores passou a depender de comprovação, não de reputação informal. Quem não se adapta perde contratos estratégicos mesmo tendo competência técnica consolidada. É uma exclusão silenciosa, que não avisa antes de acontecer.



A boa notícia é que essa adequação tem método, tem prazo e cabe no orçamento de empresas de pequeno e médio porte. Preparar um fornecedor para os padrões dos grandes clientes é exatamente o
trabalho que a Sustentalli faz, e a Canhedo Beppu é a prova de que ele funciona, sobretudo quando começa antes de o contrato estar perdido. Entre quase sair da lista de fornecedores da CCR e conquistar uma medalha internacional, a trajetória da Canhedo Beppu mostra que sustentabilidade e governança deixaram de ser custo. Viraram condição de sobrevivência e, para quem chega primeiro, vantagem competitiva.

Sobre a Sustentalli

Com sede em Alphaville, em São Paulo, consultores em todas as regiões do país, a Sustentalli é a primeira e única cooperativa nacional formada por especialistas em sustentabilidade e governança corporativa. Reúne conselheiros de administração e consultivos, engenheiros ambientais, biólogos, geógrafos, advogados, jornalistas e profissionais de diversas outras áreas. Sua metodologia se apoia nos principais padrões globais, entre eles GRI, SASB, TCFD e CSRD/ESRS, para gerar valor real, impacto positivo e resultados financeiros consistentes nas empresas que atende.



As especialistas



Eliana Camejo

Especialista em ESG pelo IBMEC, Gestão de Risco e Crise, Reputação Corporativa e Executiva e Conselheira de Administração pelo IBGC, vice-presidente do Conselho de Administração da Sustentalli.



Helenice Almeida

Especialista em ESG pelo IBMEC,
Gerente de operações de RH, Melhoria de Processos de Rh Estratégico e/ou Operacional, segunda vice-presidente do Conselho de Administração da Sustentalli.



Miriam Luttgen

Mestre (M.A.) em Geografia pela
RWTH Universidade Técnica de Aachen, Especialista em ESG pelo IBMEC, Consultora Ambiental, Presidente do Conselho de Administração da Sustentalli.

DA EVIDÊNCIA À TRANSFORMAÇÃO

Evidências fortalecem confiançae competitividade. A maturidade se consolida quando sustentabilidade passa a orientar relações, territórios e decisões.



DIRETRIZES QUE ORIENTAM NOSSA ATUAÇÃO

4

Grupo Cobra Brasil

O Grupo Cobra Brasil atua no setor de engenharia, construção,instalação e manutenção de infraestruturas industriais e energéticas.

COBRA SUSTENTA

O Programa Cobra Sustenta está organizado em três eixos estratégicos: Ambiental, Social e Governança (ESG), que orientam a organização das iniciativas conforme seus temas prioritários e objetivos. Essa estrutura é complementada por cinco pilares de atuação, que permitem classificar e dar visibilidade às ações, apoiando sua aplicação às operações, o planejamento, o acompanhamento e a mensuração dos resultados.

RAÍZES DO CAMPO APOIANDO INSTITUIÇÕES LOCAIS

Promove o desenvolvimento sustentável nos territórios onde as empresas do Grupo atuam, por meio do apoio a instituições, universidades e iniciativas comunitárias alinhadas às características socioambientais de biomas como Caatinga, Cerrado e Mata Atlântica.

A iniciativa prioriza o fortalecimento institucional e das capacidades locais, incentivando o uso responsável dos recursos naturais e o desenvolvimento da economia local, com foco na geração de impactos positivos duradouros, inclusive após a conclusão das obras.



GENTE QUE FAZ PROMOVENDO IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

Estimula a atuação responsável das empresas nos territórios onde operam, integrando iniciativas sociais, práticas socioambientais e ações de saúde e segurança às atividades operacionais. Abrange ações de relacionamento com comunidades, boas práticas socioambientais em campo e saúde e segurança operacional, contribuindo para a gestão dos impactos locais, o fortalecimento das relações com as partes interessadas e a incorporação da sustentabilidade às rotinas das empresas.

CONSTRUIR JUNTOS DESENVOLVENDO PARCERIAS SUSTENTÁVEIS

Direciona o estabelecimento e o fortalecimento de parcerias responsáveis e sustentáveis, orientadas por princípios de integridade, transparência e responsabilidade compartilhada. Incentiva a adoção e a evolução de práticas de sustentabilidade e governança nas relações com parceiros e fornecedores, contribuindo para o fortalecimento da cadeia de valor e a construção de relações duradouras.



Cinco pilares de atuação

Aestrutura contempla cinco pilares que representam áreas prioritárias de gestão. Seus selos identificam e classificam campanhas, iniciativas estruturadas e ações contínuas, conferindo unidade e visibilidade ao Cobra Sustenta.



DA PRÁTICA À INTELIGÊNCIA

Quando sustentabilidade entra na operação, medir resultados e transformar informação em decisão torna-se o próximo passo.



DIAGNÓSTICOS ESG DELOITTE

4

Deloitte

A Deloitte é uma organização global de serviços profissionais queatua nas áreas de auditoria, consultoria, gestão de riscos, assessoria financeira, tributária e transformação empresarial.

Caso 1- Contexto

A Companhia, uma empresa do segmento de pagamentos digitais, buscou a consultoria da Deloitte com o propósito de atender às crescentes exigências do mercado em relação ao seu posicionamento em termos de sustentabilidade e critérios ESG.

O avanço das discussões globais sobre sustentabilidade e ESG tem impulsionado empresas a adotar frameworks reconhecidos, como o MSCI ESG Key Issue Hierarchy, SASB Materiality Map, NASDAQ e World Benchmarking Alliance como referências para análise de maturidade ESG e benchmarking setorial. Nesse contexto, compreender o grau de maturidade da organização frente ao mercado e seus concorrentes diretos tornou-se uma etapa essencial na definição de uma estratégia de sustentabilidade.

Abordagem

Levando em conta 20 grandes temas compilados e definidos com base em frameworks selecionados, foi aplicado um benchmarking em três empresas pares de mercado, selecionadas em conjunto com a própria Companhia.

Em paralelo, foi realizado um diagnóstico interno, por meio de entendimento e mapeamento de práticas e iniciativas já implementadas ou em andamento, além de entrevistas com 16 setores da Companhia, para aclaramento das prioridades para cada um deles, considerando os eixos Ambiental (E), Social (S) e Governança (G).

A partir de então, definiu-se o posicionamento da Companhia tomando como base os estágios de Maturidade estabelecidas pela Norma ABNT PR 2030/2022 e sua comparação em relação aos pares definidos no benchmarking.

Impacto

A Companhia adquiriu um entendimento maior acerca de seu posicionamento sobre aspectos ESG em relação aos seus pares de mercado e aos grandes temas definidos pelos principais frameworks globais de Sustentabilidade. Visão sobre o que poderia pode ser melhorado, direcionado ou implementado para aumentar sua competitividade junto a seus pares também foi um resultado importante.

Ainda, foram identificadas oportunidades de alinhar suas iniciativas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas e apresentadas recomendações discriminadas por pilar (E/S/G), com priorizações definidas por base em esforço e relevância para a maturidade ESG da Companhia na forma de um roadmap de implementação.





Caso 2 - Setor de Seguros | Consultoria ESG para produtos sustentáveis

Contexto

A Deloitte foi contratada por uma empresa do setor de serviços financeiros para auxiliá-la na resposta às crescentes demandas de stakeholders quanto ao posicionamento do setor e da organização em questões de sustentabilidade e clima.

Devido a demanda regulatória da Resolução CNSP 473/2024, que estabelece diretrizes a serem observadas pelas sociedades seguradoras e entidades abertas de previdência complementar - EAPCs para a classificação de planos de seguros e de previdência complementar aberta como sustentáveis, a Deloitte trabalhou com a empresa para identificar esses elementos em sua carteira de produtos, eventuais riscos e oportunidades a serem desenvolvidas internamente.

Outro objetivo foi auxiliar na estruturação de processos que incorporassem sustentabilidade tanto no portfólio quanto na empresa como um todo.

Abordagem

Considerando produtos tanto para pessoas físicas, quanto para pessoas jurídicas, a abordagem incluiu uma avaliação de estudos e publicações sobre sustentabilidade e a realização de um benchmarking de materialidade (temas materiais), riscos, oportunidades, e benefícios socioambientais dos produtos de diferentes empresas do setor
de seguros.

Além disso, foram mapeados os impactos já gerados pelos produtos da empresa e desenvolvemos sugestões de iniciativas a serem implantadas para ampliar os benefícios. Por fim, foram promovidos workshops de aculturamento para integrar a sustentabilidade aos times de desenvolvimento de produtos.

Impacto

Além de mapear e dar visibilidade às ações do mercado, o trabalho ajudou a organização a mitigar riscos de compliance, insolvência e imagem, evitar perdas (inclusive de mercado) e construir vantagem competitiva com soluções mais sustentáveis.



Ainda, promoveu a conscientização dos responsáveis pelos produtos (“produteiros”) para desenvolverem ou adaptarem ofertas que gerem impacto positivo socioambiental para que sejam classificadas como sustentáveis considerando o compliance regulatório. O projeto também permite qualificar clientes e parceiros, ampliando a sustentabilidade na cadeia de valor e fortalecendo a imagem da empresa no mercado.

Caso 3 - Papel & celulose| Diagnóstico e mapeamento de indicadores ESG

Contexto

Empresa de capital aberto referência dentro e fora do seu setor pela forma como moldou a sua estratégia para integrar aspectos ESG as operações e pela maneira que gerencia seus indicadores de ESG e divulga no Relatório de Sustentabilidade. Com a expansão e evolução do tema, a empresa buscava um diagnóstico das atividades envolvidas no processo de geração de indicadores de Sustentabilidade. © Deloitte 2025. Todos os direitos reservados.





Abordagem

Um aspecto central desse desenvolvimento é uma compreensão da situação atual das atividades envolvidas na geração dos mais de 100 indicadores ESG monitorados pela Companhia, em todas as unidades, para entender as oportunidades que o processo tem para melhorar, seja em automação e padronização, como em medidas de governança como um todo.

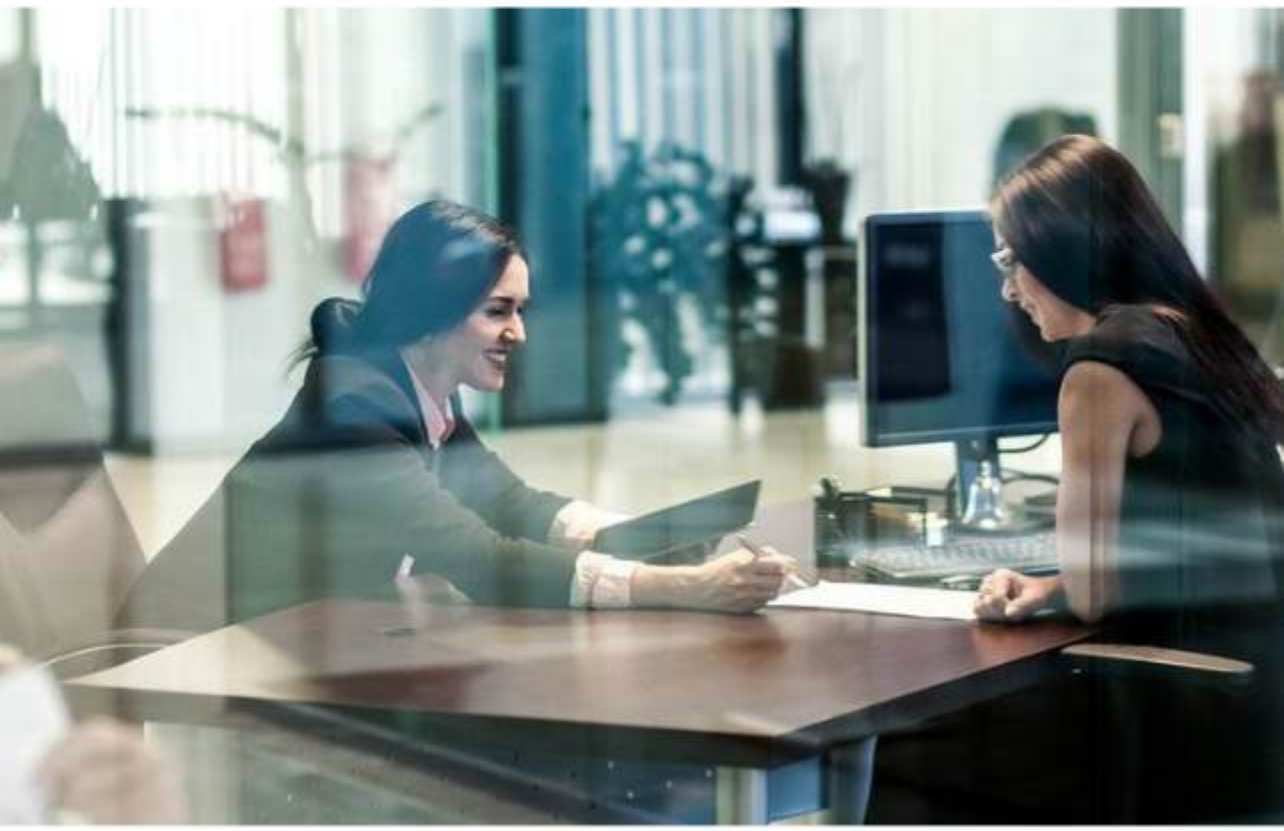
Visando obter o máximo de eficiência e simplificação durante o diagnóstico dos processos a serem aprimorados, aplicamos o conceito de Lean Thinking. Utilizamos uma abordagem integrada de controles internos com intuito de obter relatórios de maior qualidade e mais integrados, com informações confiáveis, relacionando com riscos e oportunidades, desempenho e resiliência.

> **“Um aspecto central desse desenvolvimento é uma compreensão da situação atual das atividades envolvidas na geração dos mais de 100 indicadores ESG”.**

Impacto

Como resultado, entregamos simplificação, padronização, flexibilização e harmonização dos processos de geração de indicadores. A consequência é eficiência no processo, em linha com as melhores práticas e/ou automação, o que reduz erros, falhas e vulnerabilidades em função da melhoria na estrutura de controles internos.

Assim, agregamos valor para a rotina dos proprietários dos dados nas pontas, reduzindo carga de atividades, além de potencial redução de custos e eliminação de perdas provenientes da eliminação de estruturas duplicadas, sinergia entre processos, ganhos de escala e unificação de sistemas.



Mineração | PMO para elaboração de Relatório de Sustentabilidade

Deloitte

Gerenciamento de dados de monitoramento e indicadores de sustentabilidade, bem como coordenação do processo de reporte de forma a atender as melhores práticas de mercado

Contexto

Empresa de capital aberto, com presença nacional e no exterior, buscando apoio especializado para elaboração dos relatórios anuais de sustentabilidade, de forma a garantir consistência nos dados e coordenação interna, garantindo o atendimento aos requisitos dos frameworks selecionados e devidos períodos de divulgação.

Abordagem

Revisamos o formato e a estrutura do Relatório e do Índice Remissivo com base nas diretrizes dos IIRC, GRI Standards e ODS e auxiliamos na incorporação do SASB e TCFD.

No processo, realizamos reuniões e workshops com as áreas envolvidas com intuito de definir as premissas e restrições, listar os indicadores a serem priorizados e os responsáveis pela sua gestão.



Dados confiáveis para gerar valor

Abordagem | continuidade

O trabalho incluiu ainda a revisão das fichas de coletas de dados, análise crítica e consolidação dos indicadores e coordenação da produção do conteúdo junto a equipe de jornalistas e diagramação.

O Relatório de Sustentabilidade passa por processo de asseguração externa independente, no qual intermediamos as comunicações entre a Companhia e a consultoria contratada, garantindo o cumprimento dos prazos, ajustes e evidências adicionais.

Impacto

Durante os 5 anos consecutivos de parceria, além do atendimento aos prazos de divulgação, fornecemos recomendações para evolução dos temas relatados ao longo dos anos, contribuindo com o avanço no engajamento das unidades operacionais, qualidade, transparência e rastreabilidade dos dados apresentados para cada indicador monitorado.

© Deloitte 2025. Todos os direitos reservados.



O que aprendemos em 2026

1. O risco ultrapassa a organização

Conhecer fornecedores e subfornecedores faz parte da proteção do próprio negócio.

2. A resiliência depende da cadeia

Clima,infraestrutura,energia e território afetam a continuidade das operações.

3. Homologar não basta

Acompanhamento,indicadores e reavaliações manter o conhecimento sobre a cadeia atualizado.

4. Evidência tornou-se competitividade

Políticas,registros e indicadores permitem demonstrar práticas e apresentar exigências de clientes.

5. Sustentabilidade acontece nas relações

Parceiros,comunidades e equipes dão concretude aos compromissos assumidos.

6. Informação confiável sustenta decisões

Dados rastreáveis apoiam a avaliação de riscos,a correção de desvios e a evolução da gestão.

O que aprendemos em 2026

1. O risco ultrapassa a organização

Conhecer fornecedores e subfornecedores faz parte da proteção do próprio negócio.

2. A resiliência depende da cadeia

Clima,infraestrutura,energia e território afetam a continuidade das operações.

3. Homologar não basta

Acompanhamento,indicadoresereavaliaçõesmantêmoconhecimentosobre a cadeia atualizado.

4. Evidência tornou-se competitividade

Políticas,registros e indicadores permitem demonstrar práticas e apresentar exigências de clientes.

5. Sustentabilidade acontece nas relações

Parceiros,comunidades eequipes dão concretude aos compromissos assumidos.

6. Informação confiável sustenta decisões

Dados rastreáveis apoiam a avaliação de riscos,a correção de desvios e a evolução da gestão.

O que aprendemos em 2026

1. O risco ultrapassa a organização

Conhecer fornecedores e subfornecedores faz parte da proteção do próprio negócio.

2. A resiliência depende da cadeia

Clima,infraestrutura,energia e território afetam a continuidade das operações.

3. Homologar não basta

Acompanhamento,indicadoresereavaliaçõesmantêmoconhecimentosobre a cadeia atualizado.

4. Evidência tornou-se competitividade

Políticas,registros e indicadores permitem demonstrar práticas e apresentar exigências de clientes.

5. Sustentabilidade acontece nas relações

Parceiros,comunidades eequipes dão concretude aos compromissos assumidos.

6. Informação confiável sustenta decisões

Dados rastreáveis apoiam a avaliação de riscos,a correção de desvios e a evolução da gestão.

O próximo capítulo

Questões para orientar a continuidade

Os aprendizados de 2026 abrem espaço para aprofundar o desenvolvimento de fornecedores, a gestão de riscos e a cooperação entre organizações. A continuidade dessa jornada pode ser guiada por perguntas ligadas à prática.

Desenvolver fornecedores

Como apoiar parceiros de diferentes portes na evolução de suas práticas ESG?

Antecipar interrupções

Como incorporar vulnerabilidades climáticas e dependências críticas às decisões de contratação?

Qualificar as evidências

Como melhorar a rastreabilidade dos dados e tornar o acompanhamento mais útil para a gestão?

Compartilhar conhecimento

Como ampliar a troca de experiências e acompanhar os resultados das iniciativas na cadeia?

Agradecimentos

Esta publicação reúne contribuições deprofissionais e organizações que compartilharam conhecimento e experiências sobre sustentabilidade na cadeia de fornecedores.

A ABEMI agradece a Renata Libânio, Marcos Leandro Kazmierczak e à SIG Consultoria pelas contribuições técnicas; à Sustentalli, ao Grupo Cobra Brasil e à Deloitte pelos cases; e à Coordenação do Comitê ESG pela condução deste trabalho coletivo.

O agradecimento se estende aos participantes das atividades do Comitê e às equipes envolvidas na produção desta publicação.

Que os conteúdos aqui reunidos apoiem novas conversas, decisões e práticas na engenharia industrial.

Cadeias mais sustentáveis se constroem com conhecimento, cooperação e responsabilidade compartilhada.



Produção: Conteúdo Comunicação
Designer: Matheus Garutti
Imagens: Depositphotos

CONTEÚDO
COMUNICAÇÃO