



# **Compras de Impacto na Tomada de Decisão:** desafios e direções para cadeias Intensivas

*Relatório de Benchmarking*



FUNDO  
VALE

AGO social

# Ficha Técnica

## AGO SOCIAL

### **Alexandre Amorim**

CEO e Cofundador da Ago Social

### **Alexandre Barbosa**

Cofundador da Ago Social

### **Renato Mathias**

Diretor de Projetos na Ago Social

### **Fernanda Belizário**

Pesquisadora Principal

### **Rômulo Vieira**

Gestor de Projetos na Ago Social

### **Talita Duprat**

Gestora de Projetos na Ago Social

## **TIME DE PESQUISA**

Fernanda Belizário

Renato Mathias

## **EDIÇÃO DE TEXTO**

Vinicius Bazan

## **REVISÃO**

Fabiola Melo

## **PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

Daphne Moysés

## **IMAGENS**

Fundo Vale

Canva Pro

# Sumário

<b>Apresentação</b> .....	<b>03</b>
<b>1. Abordagem da pesquisa e fundamentos da análise</b> .....	<b>04</b>
1.1 Premissas .....	04
1.2 Estratégia metodológica .....	05
<b>2. Compras Responsáveis na Vale: contexto atual e pontos de partida</b> .....	<b>08</b>
2.1 Limites operacionais observados .....	08
<b>3. Quais as orientações atuais para implementação de compras sustentáveis e de impacto</b> .....	<b>10</b>
<b>4. Quais os desafios comuns à implementação de Compras Sustentáveis e de Impacto</b> .....	<b>14</b>
<b>5. Recomendações para o avanço das compras sustentáveis e de impacto</b> .....	<b>20</b>
5.1 Reposicionar compras sustentáveis e de impacto como estratégia de valor .....	20
5.2 Priorizar categorias e construir trajetórias progressivas .....	21
5.3 Traduzir sustentabilidade em instrumentos compatíveis com a decisão de compras .	23
5.4 Alinhar incentivos, métricas e expectativas à agenda de impacto .....	23
5.5 Tratar inclusão e desenvolvimento de fornecedores como estratégia estruturante .....	25
5.6 Construir governança transversal para arbitrar trade-offs e proteger tempo organizacional .....	26
<b>Considerações finais</b> .....	<b>28</b>
<b>Referências</b> .....	<b>29</b>

# | Apresentação

Em uma cadeia intensiva, comprar não é apenas contratar: é **decidir sob restrições**. Em categorias críticas, com mercados fornecedores concentrados e margens reduzidas de substituição no curto prazo, a decisão de suprimentos arbitra, ao mesmo tempo, **continuidade operacional, risco, custo e efeitos socioambientais indiretos**. É nesse tipo de contexto—característico de cadeias como a da Vale—que compras deixam de ser apenas execução e se tornam um espaço estratégico de governança.

Foi a partir dessa leitura que o Fundo Vale identificou uma questão central para sua agenda: como fortalecer, de forma prática e governável, a capacidade da área de suprimentos de incorporar compras de impacto nos pontos reais de decisão, sem transformar sustentabilidade em uma camada paralela nem ignorar os trade-offs que estruturam o cotidiano (*saving*, prazos, complexidade operacional e limites do mercado fornecedor).

Para responder a esta questão, foi conduzida uma pesquisa aplicada combinando revisão de referências documentais, análise de processos internos e benchmarking qualitativo com profissionais da área de compras e suprimentos que representam empresas de referência no mercado brasileiro.

Este relatório sistematiza os aprendizados e recomendações dessa pesquisa, desenvolvida no contexto da **Vale** e do **Fundo Vale**, reconhecendo que a empresa já possui um conjunto robusto de instrumentos voltados à diligência, à gestão de riscos e à criticidade socioambiental em suprimentos—refletindo avanços importantes no campo das compras de impacto.

Ao mesmo tempo, entende-se que essa agenda se encontra em um momento-chave de maturação organizacional, em que o desafio deixa de ser principalmente normativo e passa a **ser operacional, decisório e estratégico: isto é, como fazer com que critérios de impacto “entrem no jogo” no lugar onde a decisão acontece**.

Ao longo do estudo, observou-se que a evolução de compras responsáveis para compras de impacto depende menos de novas normas e mais de escolhas organizacionais: onde priorizar, como governar e como incorporar critérios socioambientais e de impacto nos momentos em que a compra é definida. Este relatório oferece uma base comparativa e aplicada para apoiar essas escolhas, sem prescrever um modelo único de implementação.

# 1. Abordagem da pesquisa e fundamentos da análise

Esta pesquisa fornece subsídios para indicar **como fortalecer, de forma prática e governável, a capacidade de a função de suprimentos incorporar compras de impacto nos pontos reais de decisão**, sem transformar sustentabilidade em uma camada paralela e sem ignorar os trade-offs que estruturam o cotidiano da área (custo, prazo, risco, criticidade operacional e limites do mercado fornecedor).

Diante desse quadro, a pesquisa foi concebida como um estudo aplicado de **aprendizado comparado**. Diferentemente de abordagens prescritivas, o foco não foi propor uma solução única, mas identificar padrões recorrentes, escolhas estratégicas e arranjos de governança capazes de tornar essa agenda implementável—especialmente em categorias e situações de maior criticidade.

## 1.1 Premissas

A análise desenvolvida ao longo deste relatório se apoiou em cinco premissas:

### Cadeia Intensiva

O estudo parte do entendimento de que a cadeia de suprimentos da Vale pode ser caracterizada como **cadeia intensiva**, caracterizada pela combinação de alta criticidade operacional, forte dependência de ativos e infraestrutura, concentração do mercado fornecedor e elevada exposição a riscos socioambientais indiretos ao longo da cadeia. Nesse contexto, a margem de manobra para substituir fornecedores ou redesenhar contratos no curto prazo é limitada—condição coerente com análises que associam cadeias industriais intensivas à especificidade de ativos, altos custos de mudança e restrições de coordenação (Williamson, 1985). Além disso, em cadeias complexas e com capacidades concentradas, a governança tende a se estruturar em torno de relações mais dependentes e menos “substituíveis” no curto prazo, o que ajuda a explicar por que as decisões de compras carregam consequências que extrapolam o contrato e reverberam em práticas produtivas, dinâmicas territoriais e risco sistêmico (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005).

# 1. Abordagem da pesquisa e fundamentos da análise

## 1.1 Premissas

### Impacto como escolha estratégica, não como obrigação universal

O estudo não assumiu que critérios de impacto devam ser aplicados indistintamente a todas as categorias de compras. Ao contrário, reconheceu que a geração de impacto socioambiental por meio de compras exige escolhas deliberadas, ancoradas em criticidade, materialidade ESG e viabilidade operacional.

### Decisão de compra como espaço de trade-offs

A análise considerou que decisões de compras são tomadas sob condições concretas de pressão por saving, prazos, complexidade contratual e concentração de mercado. Portanto, a integração de critérios socioambientais só é sustentável quando dialoga com esses condicionantes, em vez de ignorá-los.

### Governança e integração como fatores críticos de sucesso

A pesquisa partiu do entendimento de que o avanço da agenda de compras responsáveis e de impacto depende de articulação entre áreas, clareza de papéis e redução de fragmentação entre instrumentos existentes—mais do que da criação de estruturas paralelas.

## 1.2 Estratégia metodológica

A pesquisa foi realizada entre outubro e dezembro de 2025 e combinou diferentes técnicas, de forma complementar, de modo a articular referências consolidadas, leitura crítica do contexto interno e aprendizados práticos de mercado.

# 1. Abordagem da Pesquisa e Fundamentos da Análise

## 1.2 Estratégia metodológica

### 1. Revisão de referências e marcos técnicos

Foi realizada uma revisão de literatura técnica e institucional sobre compras sustentáveis, compras responsáveis e compras de impacto, incluindo diretrizes internacionais e experiências corporativas reconhecidas. Essa etapa permitiu situar a discussão da Vale em relação às tendências globais e identificar elementos recorrentes de governança, instrumentos e desafios.

### 2. Revisão documental interna

Foram analisados instrumentos internos relacionados à gestão de fornecedores, criticidade socioambiental, diligência, gestão de riscos e fluxos de compras. Essa revisão permitiu compreender o grau de maturidade já alcançado pela Vale, bem como lacunas e pontos de tensão entre processos normativos e práticas decisórias no dia a dia de suprimentos.

### 3. Benchmarking qualitativo

A pesquisa incorporou entrevistas confidenciais e semiestruturadas com profissionais e lideranças com experiência na implementação de agendas de sustentabilidade e impacto em compras, especialmente em organizações com cadeias intensivas. O benchmarking teve caráter exploratório e interpretativo, buscando identificar padrões, dilemas recorrentes e soluções adotadas em contextos comparáveis. Ao todo, foram entrevistados quatro profissionais que, ao longo de suas trajetórias, passaram por empresas de grande porte com cadeias intensivas e que hoje lideram — ou já lideraram — processos de integração de critérios socioambientais e de impacto em políticas, ferramentas e rotinas de compras.

# 1. Abordagem da Pesquisa e Fundamentos da Análise

## 1.2 Estratégia Metodológica

### 3. Benchmarking qualitativo

Em conjunto, essas entrevistas agregam expertise aplicada, ancorada em experiências reais de desenho de governança, adaptação de instrumentos (critérios, diligência, segmentação, indicadores), gestão de trade-offs e implementação incremental em ambientes de alta complexidade. De comum acordo com os entrevistados, seus nomes e organizações que representam foram anonimizados.

A combinação dessas estratégias permitiu construir uma análise ancorada tanto em referências consolidadas da área quanto em experiências práticas, preservando a confidencialidade dos interlocutores e evitando generalizações indevidas. Uma versão pública desta pesquisa foi disponibilizada aos profissionais entrevistados de modo a fomentar a partilha de conhecimento na área.

## 2. Compras responsáveis na Vale: contexto atual e pontos de partida

Os documentos analisados indicam que a Vale já consolidou um **arcabouço robusto de compras responsáveis**, fortemente orientado à mitigação de riscos socioambientais, de integridade, financeiros e operacionais. Esse arcabouço se apoia em instrumentos como:

- matriz de criticidade socioambiental;
- processos de diligência e verificação prévia de fornecedores;
- mecanismos específicos de gestão de riscos trabalhistas, ambientais, de saúde e segurança;
- fluxos de acompanhamento durante a execução contratual.

Esse conjunto de instrumentos reflete uma trajetória consistente de fortalecimento da governança de suprimentos, alinhada a padrões internacionais de diligência e *compliance*, e posiciona a Vale em um patamar elevado no que diz respeito à **proteção de valor** por meio das compras. Essa abordagem se traduz em processos estruturados que buscam:

- prevenir violações trabalhistas e de direitos humanos;
- reduzir riscos ambientais relevantes;
- garantir padrões mínimos de saúde, segurança e integridade;
- proteger a empresa contra riscos reputacionais e financeiros.

Do ponto de vista organizacional, essa lógica mostrou-se eficaz para estruturar controles, criar previsibilidade e responder a exigências regulatórias e de stakeholders. Ao mesmo tempo, **ela tende a organizar a tomada de decisão a partir do risco a evitar, e não necessariamente do valor socioambiental a gerar.**

### 2.1 Limites operacionais observados

Havendo a intenção de refletir como as compras voltadas à geração de impacto podem ser incorporadas dentro dos processos de suprimentos, alguns limites tornaram-se visíveis dentre as organizações que participaram deste estudo e com confirmação no desk research:

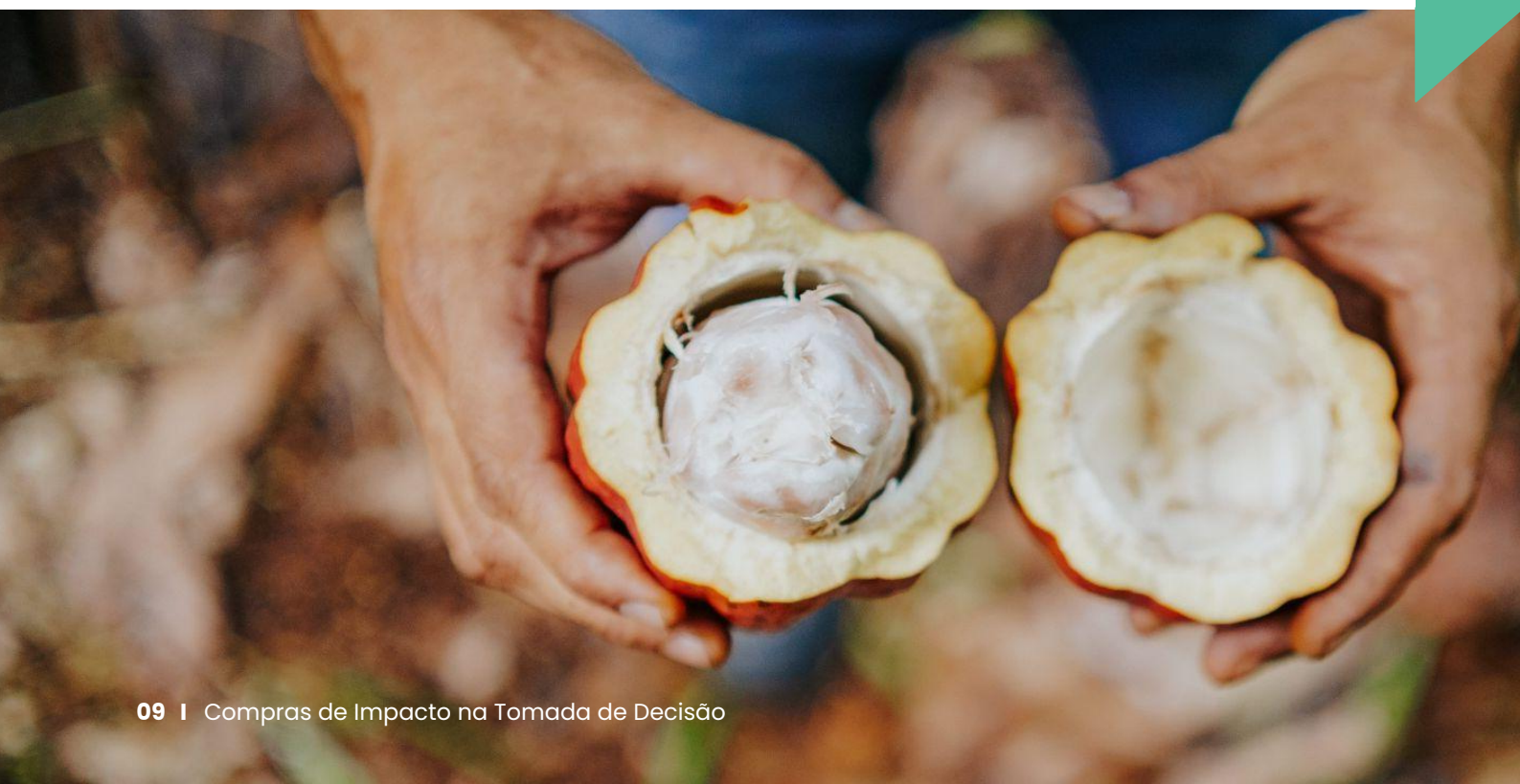
## 2. Compras responsáveis na Vale: contexto atual e pontos de partida

### 2.1 Limites operacionais observados

- a centralidade de metas de eficiência e saving na rotina de compras;
- a fragmentação de instrumentos e sistemas associados a riscos ESG;
- a ausência de mecanismos claros para traduzir objetivos socioambientais em critérios decisórios no sourcing;
- a distância entre iniciativas de impacto existentes e o fluxo formal de compras.

Esses elementos não devem ser interpretados como falhas, mas como **expressões de um arranjo organizacional funcional para gestão de risco**, que passa a ser tensionado quando se introduz a ambição de geração de impacto positivo.

Assim, a leitura apresentada nas seções seguintes não se orienta por uma lógica de diagnóstico técnico dos processos internos, mas por uma análise dos desafios organizacionais, decisórios e de governança que emergem quando se busca articular proteção de valor, eficiência operacional e geração de impacto por meio das compras.



### 3. Quais as orientações atuais para implementação de compras sustentáveis e de impacto

Esta seção consolida os **principais insights** do desk research, combinando: (i) referenciais de *responsible business conduct* e diligência (OECD), (ii) guias operacionais de compras sustentáveis e lógica de *value for money* (Banco Mundial), (iii) referência normativa de integração de sustentabilidade no procurement (ISO 20400), (iv) guias de Green Public Procurement que detalham “onde” critérios entram no procedimento (Comissão Europeia/Buying Green) e (v) toolkits aplicados voltados à rotina de compradores e contratos (UN Global Compact e Responsible Contracting). (OECD, 2018; WORLD BANK, 2024; ISO, 2017; EUROPEAN COMMISSION, 2016; UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2020; RESPONSIBLE CONTRACTING PROJECT, s.d.).

#### A agenda escala quando vira processo e governança (não apenas política)

As fontes convergem ao indicar que compromissos genéricos tendem a operar como “camada paralela”, enquanto critérios integrados aos instrumentos do sourcing (o que se especifica, como se avalia, o que se contrata e como se gerencia) alteram escolhas e resultados. Essa noção aparece tanto na orientação de integração de sustentabilidade em procurement (ISO 20400, 2017) quanto em guias operacionais que enfatizam sustentabilidade como desenho do processo e dos documentos de contratação (ISO, 2017; WORLD BANK, 2024).

#### Due diligence é o “ piso” internacionalmente robusto: começar por impactos adversos antes de “impacto positivo” universal

O enquadramento da OCDE coloca diligência como o processo de identificar, prevenir, mitigar e prestar contas sobre impactos adversos reais e potenciais, integrado a sistemas de decisão e gestão de riscos. Isso ajuda a reposicionar prioridades internas: o patamar mínimo é governança e controle (redução de dano e exposição); a agenda de “compras de impacto” entra, em geral, como camada adicional e seletiva, quando há margem operacional e capacidade de influência. (OECD, 2018).

# 3. Quais as orientações atuais para implementação de compras sustentáveis e de impacto

**Priorização baseada em risco é regra de método (e condição operacional), não detalhe**

Em cadeias extensas, a literatura de diligência é explícita: quando não é viável endereçar tudo de uma vez, a priorização é mandatória; e, em bases com muitos fornecedores, é recomendável identificar áreas onde o risco é mais significativo e priorizar alvos de diligência. Para cadeias intensivas, isso sustenta a diretriz prática de recortar por criticidade/materialidade e viabilidade de monitoramento, em vez de universalizar exigências como burocracia. (OECD, 2018).

**Separar camadas aumenta governabilidade (responsável/sustentável / impacto)**

Existe uma indicação de que misturar “requisito mínimo”, “critério de decisão” e “intencionalidade positiva” tende a gerar fricção interna. Uma separação operacional útil é compreender as três práticas de forma cumulativa e progressiva:

**1. Compras responsáveis (piso: “não pode”)** – diligência e controles para reduzir dano/exposição (OECD, 2018).

**2. Compras sustentáveis (integração: “como comprar melhor”)** – critérios socioambientais incorporados nas etapas do ciclo e na lógica de value for money (WORLD BANK, 2024; ISO, 2017).

**3. Compras de impacto (intencionalidade: “queremos gerar”)** – uso deliberado do poder de compra para criar valor social e resultados mensuráveis, conforme formulações consolidadas de social procurement (BUY SOCIAL CANADA, s.d.).



### 3. Quais as orientações atuais para implementação de compras sustentáveis e de impacto

**O que diferencia intenção de implementação é inserir critérios nos “pontos de escolha” — e isso tem um “mapa” bem definido**

Os guias europeus de compras públicas sustentáveis (GPP) mostram onde os critérios ESG devem ser colocados no processo: como requisitos técnicos (especificações); como requisitos para habilitar/qualificar fornecedores; como critérios de pontuação para escolher o vencedor (award), e como obrigações monitoráveis no contrato (cláusulas de execução). Embora sejam guias do setor público, essa lógica é útil para compras corporativas (EUROPEAN COMMISSION, 2016).

**Governança transversal é o mecanismo que arbitra trade-offs e evita “agenda paralela”**

A incorporação de critérios socioambientais tende a colidir com custo, prazo e continuidade—especialmente em categorias críticas. A OCDE posiciona a diligência como processo integrado a sistemas de decisão; e o Banco Mundial reforça que *value for money* envolve avaliar custos/benefícios, riscos e atributos não-preço (incluindo, quando apropriado, custos de ciclo de vida). Em cadeias intensivas, isso implica definir instância e regra clara para pesos, exceções e escalonamento decisório em categorias priorizadas. (OECD, 2018; WORLD BANK, 2024).

**“Operacionalidade” vence “perfeição”: toolkits e templates aceleram escala**

Ferramentas desenhadas para o “chão de fábrica” das compras insistem em linguagem e recursos acionáveis. O *Decent Work Toolkit* do UN Global Compact foi estruturado para habilitar procurement e fornecedores a atuar sobre condições de trabalho na cadeia via decisões de compra. E, no tema contratual, abordagens de *responsible contracting* enfatizam inserir obrigações de direitos humanos e ambientais nos contratos como compromisso compartilhado e operacionalizável — com templates e instrumentos de uso imediato. (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2020; RESPONSIBLE CONTRACTING PROJECT, s.d.).

# 3. Quais as orientações atuais para implementação de compras sustentáveis e de impacto

Leitura específica para cadeias intensivas: impacto tende a ser seletivo e frequentemente indireto, via contrato e gestão de execução

Em categorias de alta criticidade e baixa substitutibilidade, o ganho de governabilidade costuma vir de (i) priorização *risk-based* (OCDE), (ii) integração de critérios no ciclo e na lógica de contratação (ISO/Banco Mundial) e (iii) gestão ativa do contrato com cláusulas, incentivos e planos progressivos—mais do que de substituição rápida de fornecedores. Em outras palavras: no curto/médio prazo, o desenho mais realista é, muitas vezes, **trabalhar com fornecedores âncora** e induzir melhoria na subcadeia por requisitos e monitoramento contratual. (OECD, 2018; ISO, 2017; WORLD BANK, 2024; RESPONSIBLE CONTRACTING PROJECT, s.d.).

## Em resumo

**1. Ponto de partida robusto:** governança baseada em risco e diligência sobre impactos adversos como piso comum (OECD, 2018).

**2. Priorização como desenho:** recortes por criticidade/materialidade e viabilidade operacional de monitoramento (OECD, 2018; WORLD BANK, 2024).

**3. Mudança no fluxo real:** critérios em especificação, critérios de avaliação, cláusulas e gestão do contrato; com governança para arbitrar trade-offs (EUROPEAN COMMISSION, 2016; ISO, 2017; RESPONSIBLE CONTRACTING PROJECT, s.d.).



## 4. Quais os desafios comuns à implementação de compras sustentáveis e de impacto

Esta seção consolida os principais desafios para implementar compras sustentáveis e de impacto em organizações com cadeias intensivas, combinando três camadas de evidência: (i) documentos internos da Vale sobre cadeias de suprimentos e due diligence; (ii) aprendizados do desk research sistematizados na Seção 3; e (iii) entrevistas de benchmarking realizadas com profissionais que vivenciaram a implementação dessa agenda em diferentes contextos organizacionais.

Os desafios abaixo devem ser lidos como **tensões estruturais** típicas de jornadas em que compras evoluem de um modelo predominantemente orientado à mitigação de risco para um modelo que busca, de forma seletiva e governada, **gerar valor socioambiental** por meio de uma estrutura clara de tomada de decisões.

### Desafio 1 — Predominância do foco em preço/saving e incentivos desalinhados

**O dilema:** Em cadeias intensivas, a pressão por custo e prazo tende a dominar a decisão, tornando critérios socioambientais mais difíceis de sustentar quando não estão protegidos por incentivos e governança.

**Evidência interna (contexto Vale):** A pressão por *saving* apareceu como condicionante direto da prática cotidiana de suprimentos, reduzindo espaço para a incorporação de critérios ESG no momento decisório.

**Evidência das entrevistas (benchmarking):** O mesmo dilema aparece na fala de profissionais de mercado, que descrevem a persistência do custo como variável decisiva: **“em negociações, o custo ainda é um ponto mais importante do que a sustentabilidade”**. Outra entrevista reforça a dimensão conjuntural do problema: **“em momentos de problemas de margem... a agenda de sustentabilidade é relegada”**.

**Leitura integrada:** O desafio não é “convencer” indivíduos isolados, mas criar um arranjo em que impacto seja reconhecido como dimensão legítima de valor e risco, com incentivos coerentes para que o comprador não precise “heroicamente” sacrificar metas centrais para incorporar critérios socioambientais.

## 4. Quais os desafios comuns à implementação de compras sustentáveis e de impacto

### Desafio 2 — Baixa sensibilização e ausência de linguagem comum na rotina de compras

**O dilema:** A baixa aderência não decorre apenas de desconhecimento, mas de **tempo organizacional escasso** e da dificuldade de traduzir sustentabilidade e impacto em linguagem operacional por categoria e contrato.

**Evidência interna:** Há uma percepção de assimetria: gestores de contrato fora de suprimentos tenderiam a ter mais sensibilidade aos temas de impacto do que compradores, em função das pressões e rotinas próprias da área de compras.

**Evidência das entrevistas (benchmarking):** A dificuldade de tradução aparece de forma direta: **“é difícil pro comprador entender... o que é um fornecedor sustentável”**.

E a tensão entre política e decisão cotidiana foi sintetizada por um interlocutor: **“não adianta ter a política perfeita se, na hora da compra, o comprador não consegue enxergar como aquilo se traduz na decisão”**.

**Leitura integrada:** A agenda perde potência quando não “cabe” no cotidiano decisório. Por isso, o desafio aqui é de tradução institucional: transformar sustentabilidade/impacto em critérios práticos, exemplos e instrumentos simples, com suporte contínuo (e não apenas treinamento genérico).

As evidências analisadas indicam que esse desafio não pode ser atribuído exclusivamente à função de compras. Quando a especificação técnica e os requisitos da contratação são definidos sem considerar critérios socioambientais, a margem de decisão do comprador para incorporar impacto fica estruturalmente limitada. Nesse sentido, a baixa sensibilização não é apenas individual, mas institucional, refletindo a necessidade de envolver áreas demandantes e instâncias de governança na definição das condições iniciais da compra.

## 4. Quais os desafios comuns à implementação de compras sustentáveis e de impacto

### Desafio 3 — Fragmentação de dados e ausência de visão integrada do fornecedor

**O dilema:** Mesmo com instrumentos robustos, quando informações ESG estão distribuídas entre sistemas/áreas e não chegam ao comprador de forma integrada, a decisão tende a recair em preço/prazo. O problema não é a falta de informação, mas sua baixa “decidibilidade”.

**Evidência interna:** Insumos e documentos internos analisados ao longo do estudo indicam um ecossistema de instrumentos de diligência e gestão de risco que, por sua própria natureza, pode gerar fragmentação e redundâncias se não houver mecanismos de integração e “visão única” para decisão de suprimentos.

**Evidência das entrevistas (benchmarking):** Uma entrevista descreve a institucionalização de questionários e autoavaliações, mas alerta implicitamente para o risco de burocratização quando a informação não entra na decisão: **“se a informação não entra na equalização ou na decisão final, ela vira só mais um formulário”**.

**Leitura integrada:** Ferramentas (questionários, scores, autoavaliações) só produzem valor quando estão acopladas aos momentos críticos do processo (requisição, seleção/equalização, gestão). Sem isso, adicionam trabalho e não alteram resultados.



## 4. Quais os desafios comuns à implementação de compras sustentáveis e de impacto

### Desafio 4 — Engajamento e capacidade dos fornecedores (e limites em cadeias concentradas)

**O dilema:** Em cadeias intensivas e concentradas, há limites reais para certas estratégias (por exemplo, inclusão direta de pequenos fornecedores em categorias altamente técnicas). O impacto tende a depender de desenho por categoria, desenvolvimento e articulação com fornecedores âncora.

**Evidência interna:** Existe a preocupação sobre como influenciar grandes fornecedores a comprarem de pequenos e como operar estratégias “em cadeia” sem depender exclusivamente de cláusulas obrigatórias.

**Evidência das entrevistas (benchmarking):** O limite estrutural de diversidade/inclusão em categorias críticas aparece de forma explícita: **“não temos esses fornecedores diversos em categorias importantes... matéria-prima e embalagem”**.

Ao mesmo tempo, as entrevistas descrevem respostas institucionais baseadas em engajamento e proximidade: **“são 120... fornecedores... e também... é preciso estar bastante próximo com os compradores”**.

**Leitura integrada:** O desafio não é “ter vontade de incluir”, mas desenhar estratégias coerentes com a realidade do mercado fornecedor: em alguns casos, inclusão direta; em outros, impacto indireto via cadeia do fornecedor âncora, contratos com exigências graduais e mecanismos de desenvolvimento.

### Desafio 5 — Complexidade e mensuração de impacto

**O dilema:** Compras responsáveis operam a pergunta “há conformidade/risco?”, enquanto compras de impacto demandam responder “que resultado foi gerado?” — o que exige indicadores, dados confiáveis e escolhas de eixos (por exemplo: inclusão produtiva, qualidade do trabalho, desenvolvimento territorial, clima).

## 4. Quais os desafios comuns à implementação de compras sustentáveis e de impacto

### Desafio 5 — Complexidade e mensuração de impacto

**Evidência interna:** O material do relatório e os insumos internos analisados apontam que avançar para impacto positivo implica definir recortes mensuráveis e evitar ampliar o escopo sem capacidade de acompanhamento, sob risco de perda de tração e legitimidade.

**Evidência das entrevistas (benchmarking):** As entrevistas reforçam, na prática, que métricas só “pegam” quando acopladas a processos de decisão e governança; caso contrário, viram *report ex post* e têm pouco efeito sobre o *sourcing*.

**Leitura integrada:** O desafio aqui é calibrar ambição e governabilidade: começar com poucos eixos e poucos indicadores úteis, que aproveitem dados existentes, e expandir progressivamente conforme maturidade e integração. Neste ponto, a alta liderança ocupa um papel essencial.

### Desafio 6 — Governança, integração entre áreas e tempo organizacional

**O dilema:** Sem governança transversal, a agenda de impacto tende a virar disputa entre áreas ou “tema de ninguém”. Sem simplificação e coordenação, tende a se tornar sobrecarga. E sem prioridade explícita, tende a ser adiada.

**Evidência interna:** Há a necessidade manifesta de reduzir fricção e facilitar a vida do comprador por meio de integração e centralização de informações, além de reforçar a importância da articulação entre áreas normativas e suprimentos.

**Evidência das entrevistas (benchmarking):** Um interlocutor sintetizou a dimensão política da priorização: **“quando a liderança não coloca sustentabilidade como prioridade real, ela sempre perde espaço para as urgências do dia a dia”**. Outro ponto recorrente nas entrevistas é a criação de arranjos institucionais “dentro” da estrutura de compras (e não apenas fora), como forma de superar a lacuna de linguagem e coordenação entre sustentabilidade e *procurement*.

## 4. Quais os desafios comuns à implementação de compras sustentáveis e de impacto

### Desafio 6 — Governança, integração entre áreas e tempo organizacional

**Leitura integrada:** O avanço depende menos de “mais regras” e mais de arranjos que deem estabilidade: instâncias de decisão, papéis claros, rotinas de coordenação e proteção do tempo organizacional para que sustentabilidade/impacto entrem no processo sem serem continuamente postergados.

Os seis desafios — (1) preço/saving e incentivos, (2) sensibilização e tradução operacional, (3) fragmentação de dados, (4) capacidade/engajamento de fornecedores, (5) mensuração de impacto e (6) governança/tempo organizacional aparecem de forma convergente quando se cruzam três fontes: evidências internas (incluindo registros e percepções capturadas na reunião de 23/09), padrões consolidados no desk research (Seção 3) e entrevistas de benchmarking conduzidas no escopo desta pesquisa. Em conjunto, eles descrevem menos “falhas pontuais” e mais **tensões estruturais** típicas de cadeias intensivas, onde criticidade operacional, concentração do mercado fornecedor e baixa substituíbilidade restringem a margem de escolha no curto prazo.

A implicação central é que avançar em compras sustentáveis e de impacto não se resume a adicionar requisitos ou ampliar checklists. Trata-se de **reorganizar o sistema decisório**: alinhar incentivos, tornar informação “decidível” nos momentos críticos, explicitar recortes e prioridades, e criar instâncias de governança capazes de arbitrar trade-offs inevitáveis entre custo, prazo, continuidade e critérios socioambientais. Nesse enquadramento, governança não é sinônimo de norma ou comitê; é a capacidade organizacional de proteger tempo decisório, estabilizar critérios e sustentar escolhas quando a pressão por urgência operacional tende a reverter a decisão para o mínimo necessário.

A Seção 5 parte desse mapa para o próximo passo do relatório: **converter desafios em direções práticas de recomendação**, articulando (i) o que precisa mudar em instrumentos e etapas do ciclo de compras, (ii) quais recortes são mais governáveis em cadeias intensivas e (iii) que arranjos institucionais reduzem fricção e aumentam previsibilidade. O objetivo é propor caminhos que façam critérios de impacto entrarem, de forma seletiva e sustentada, **nos pontos reais de decisão de procurement** — e não apenas no plano declaratório.

# 5. Recomendações para o avanço das compras sustentáveis e de impacto

## Direções Estratégicas para Avançar em compras sustentáveis e de impacto

- **Direção estratégica 1** – Reposicionar sustentabilidade/impacto na lógica de valor da compra
- **Direção estratégica 2** – Traduzir sustentabilidade para a linguagem e os tempos da decisão de compras
- **Direção estratégica 3** – Colocar informação ESG no processo de tomada de decisão em sourcing
- **Direção estratégica 4** – Operar impacto por desenho de categoria e estratégias em cadeia
- **Direção estratégica 5** – Calibrar ambição de impacto e métricas à governança
- **Direção estratégica 6** – Criar governança capaz de arbitrar trade-offs e proteger tempo decisório

As direções a seguir se concentram nos pontos do ciclo de compras onde há margem real de escolha — especificação, equalização e gestão contratual — e nos mecanismos necessários para sustentar essas escolhas com consistência.

### 5.1 Reposicionar compras sustentáveis e de impacto como estratégia de valor

Os desafios relacionados à predominância do preço e das metas de saving (Desafio 4.1) indicam que a agenda de impacto só ganha tração quando é percebida como **parte da estratégia de negócio**, e não como camada adicional de conformidade. O desk research e as entrevistas convergem ao mostrar que, em cadeias intensivas, sustentabilidade em compras avança quando está associada à proteção de valor, resiliência da cadeia, mitigação de riscos sistêmicos e estímulo à inovação, e não apenas a compromissos normativos.

## 5. Recomendações para o avanço das compras sustentáveis e de impacto



### Recomendação:

Consolidar internamente a narrativa de que compras sustentáveis e de impacto são **instrumentos de geração e proteção de valor**, capazes de apoiar objetivos corporativos mais amplos, reduzindo a leitura de que se trata de “custos adicionais” ou de uma agenda externa à função de compras.

Na prática, isso significa escolher tratar sustentabilidade/impacto como variável legítima de “value for money” em categorias priorizadas – e não como custo reputacional ou requisito periférico.

### 5.2 Priorizar categorias e construir trajetórias progressivas

A análise dos desafios mostra que tentativas de universalizar impacto tendem a gerar resistência, sobrecarga e baixa aderência (Desafios 4.1 e 4.4). O desk research e o benchmarking indicam que organizações mais maduras operam por priorização deliberada, escolhendo categorias, temas ou territórios onde o potencial de impacto e a capacidade de influência são maiores.

Para evitar que priorização seja interpretada como uma agenda exclusivamente “ESG”, é importante explicitar que, em cadeias intensivas, a escolha de categorias-piloto deve combinar materialidade socioambiental com critérios clássicos de suprimentos, incluindo criticidade operacional, risco de fornecimento, substituíbilidade, impacto reputacional e capacidade do mercado fornecedor. Essa leitura reforça que compras sustentáveis e de impacto não são um capítulo paralelo da estratégia, mas uma forma de qualificar decisões em categorias onde a organização tem maior exposição e maior margem de influência.

# 5. Recomendações para o avanço das compras sustentáveis e de impacto

## 5.2 Priorizar categorias e construir trajetórias progressivas

A análise sugere que organizações com cadeias intensivas avançam por **portas de entrada distintas**, em vez de buscar universalização imediata. Em linhas gerais, três trajetórias se mostraram recorrentes: (i) **impacto direto em categorias elegíveis**, onde há maior margem de escolha e maior espaço para incorporar critérios socioambientais sem comprometer criticidade; (ii) **impacto indireto via fornecedores âncora**, especialmente em categorias concentradas, por meio de exigências graduais, incentivos e planos de melhoria na cadeia do contratado principal; e (iii) **pilotos temático-territoriais**, nos quais a compra é desenhada para responder a desafios específicos (como inclusão produtiva local, qualidade do trabalho em serviços ou inovação para redução de impactos), com governança dedicada e metas calibradas. Essa tipologia não define prioridades a priori, mas oferece uma linguagem comum para escolher por onde começar com realismo.



### Recomendação:

Estruturar uma trajetória progressiva de avanço, baseada em **categorias-piloto**, com critérios claros de priorização (criticidade, materialidade ESG, viabilidade operacional), evitando promessas de aplicação indistinta em toda a base de compras.

Na prática, isso significa escolher explicitamente quais categorias/contratos serão “vanguarda” (impacto direto, indireto via fornecedor âncora ou piloto temático-territorial) — e assumir que o restante opera pelo piso de compras responsáveis.

# 5. Recomendações para o avanço das compras sustentáveis e de impacto

## 5.3 Traduzir sustentabilidade em instrumentos compatíveis com a decisão de compras

Os desafios relacionados à baixa sensibilização (Desafio 4.2) e à fragmentação de dados (Desafio 4.3) evidenciam que sustentabilidade e impacto só entram na decisão quando são **traduzidos para a lógica concreta da compra**. As entrevistas mostram que políticas e dados que não dialogam com o momento decisório tendem a ser percebidos como burocracia.



### Recomendação:

Priorizar instrumentos simples e integrados ao fluxo de compras—como critérios socioambientais na requisição e especificação, mecanismos enxutos de leitura ESG do fornecedor e referências claras para equalização—garantindo que a informação relevante esteja disponível **no momento da decisão**, e não apenas como registro.

Na prática, isso significa escolher quais poucos critérios e informações em ESG entram, de forma padronizada, na especificação e na equalização — para que o tema influencie a decisão e não apenas gere *report*.

## 5.4 Alinhar incentivos, métricas e expectativas à agenda de impacto

Os desafios de incentivos desalinhados e mensuração de impacto (Desafios 4.1 e 4.5) indicam que a agenda não se sustenta quando o desempenho do comprador é avaliado exclusivamente por custo e prazo. Ao mesmo tempo, o benchmarking mostra que metas excessivamente ambiciosas ou genéricas tendem a gerar resistência.

## 5. Recomendações para o avanço das compras sustentáveis e de impacto

### 5.4 Alinhar incentivos, métricas e expectativas à agenda de impacto

Do ponto de vista de gestão, a mensuração tende a funcionar melhor quando separa dois planos complementares: **métricas de maturidade (processo/capacidade)** e **métricas de resultado (impacto/efeito)**. As primeiras verificam se a organização criou as condições para decidir melhor—por exemplo, presença de critérios socioambientais na especificação em categorias priorizadas, adoção de instrumentos de avaliação simplificados e utilizáveis, disponibilidade de visão integrada do fornecedor nos pontos de decisão e existência de rotinas mínimas de governança para arbitrar trade-offs. Essas métricas ajudam a comprovar avanço mesmo quando o impacto final ainda está em construção.

As métricas de resultado, por sua vez, devem ser calibradas por eixo e por categoria, evitando ambições genéricas. Exemplos típicos incluem: evidências de melhoria em práticas do fornecedor ao longo do contrato (planos de melhoria e cumprimento de marcos), evolução em condições de trabalho em contratos de serviços críticos (quando aplicável), aumento de participação de fornecedores locais ou diversos em categorias elegíveis, e redução de riscos/impactos socioambientais associados a categorias prioritárias (quando há base de dados disponível). A combinação progressiva desses dois planos permite acompanhar a evolução sem transformar mensuração em uma barreira operacional.



## 5. Recomendações para o avanço das compras sustentáveis e de impacto

### 5.4 Alinhar incentivos, métricas e expectativas à agenda de impacto



#### **Recomendação:**

Introduzir **métricas progressivas e focalizadas**, conectadas às categorias priorizadas, que permitam reconhecer e legitimar decisões que incorporem critérios socioambientais, sem exigir transformação imediata de todo o sistema de indicadores.

Na prática, isso significa escolher um conjunto mínimo de métricas (processo e resultado) e ajustar incentivos para reconhecer decisões que incorporam critérios socioambientais, sem penalizar categorias com baixa margem de substituição.

### 5.5 Tratar inclusão e desenvolvimento de fornecedores como estratégia estruturante

Os desafios associados ao engajamento e à capacidade dos fornecedores (Desafio 4.4) reforçam que inclusão produtiva e desenvolvimento da cadeia não ocorrem espontaneamente em cadeias concentradas. As entrevistas e a literatura indicam que, nesses contextos, o impacto tende a ser mais viável quando operado por **estratégias indiretas**, envolvendo fornecedores âncora, exigências graduais e incentivos na cadeia.

## 5. Recomendações para o avanço das compras sustentáveis e de impacto

### 5.5 Tratar inclusão e desenvolvimento de fornecedores como estratégia estruturante



#### Recomendação:

Tratar programas de inclusão, compras locais e desenvolvimento de fornecedores como **componentes estratégicos do modelo de compras**, conectando-os às decisões de *sourcing* e à gestão contratual, e não como iniciativas paralelas ou exclusivamente voluntárias.

Na prática, isso significa escolher se a Vale vai operar impacto principalmente por inclusão direta onde houver elegibilidade ou por exigências e desenvolvimento “em cadeia” via fornecedores âncora — e estruturar isso como estratégia, não como iniciativa voluntária.

### 5.6 Construir governança transversal para arbitrar trade-offs e proteger tempo organizacional

Os desafios de governança, integração e tempo organizacional (Desafio 4.6) mostram que a agenda de impacto tende a perder espaço quando não há priorização explícita e instâncias capazes de arbitrar conflitos entre áreas. As entrevistas reforçam que, **sem sinalização clara da liderança, sustentabilidade é continuamente postergada frente às urgências do dia a dia**. A premissa é reduzir fricção e retrabalho, evitando a criação de camadas paralelas que aumentam a carga do comprador sem alterar a decisão.

# 5. Recomendações para o avanço das compras sustentáveis e de impacto

## 5.6 Construir governança transversal para arbitrar trade-offs e proteger tempo organizacional



### Recomendação:

Estabelecer um arranjo de governança transversal que articule suprimentos e áreas normativas (sustentabilidade, SSMA, direitos humanos, integridade), com clareza de papéis e capacidade de decisão, garantindo coerência entre expectativas, instrumentos e prioridades—e reduzindo a fragmentação que aumenta a carga operacional dos compradores.

Na prática, isso significa escolher uma instância e um rito decisório para arbitrar trade-offs em categorias priorizadas, protegendo tempo e previsibilidade para que sustentabilidade/impacto não sejam continuamente “derrotados” pela urgência operacional.

As direções estratégicas apresentadas convergem para uma mensagem central: **o avanço das compras sustentáveis e de impacto depende menos de novos instrumentos e mais de escolhas organizacionais explícitas.** Priorizar, traduzir, alinhar incentivos e construir governança são movimentos interdependentes que permitem transformar uma base robusta de compras responsáveis — já existente — em uma agenda capaz de **gerar valor socioambiental de forma consistente e realista.**

# Considerações Finais

Este relatório analisou, de forma aplicada, o papel de compras como alavanca de proteção de valor e, de forma seletiva, de geração de valor socioambiental, a partir do contexto da Vale e das agendas apoiadas pelo Fundo Vale. A abordagem privilegiou leitura estratégica e organizacional — focada em decisões, incentivos e governança — sem pretensão de auditoria técnica dos instrumentos existentes.

O estudo indica que a Vale já dispõe de uma base robusta de **compras responsáveis**, orientada a diligência, conformidade e mitigação de riscos. Esse arcabouço é um ativo relevante e cria condições para avançar; porém, não foi desenhado, de origem, para operar **impacto positivo intencional** em escala. Assim, compras de impacto se apresenta como evolução do modelo — não substituição.

O cruzamento entre desk research, insumos internos e benchmarking reforça que os principais entraves são menos técnicos e mais **decisórios**: metas e incentivos centrados em saving, baixa traduzibilidade da agenda para o cotidiano do comprador, dados fragmentados, limites do mercado fornecedor, desafios de mensuração e governança dispersa. Um achado central é que a agenda não avança por universalização, e sim por **priorização**, progressividade e clareza sobre onde há margem real de escolha e influência.

As direções propostas na Seção 5 respondem a esse ponto: reduzir fricção decisória, tornar critérios operáveis por categoria, fortalecer instrumentos do ciclo de compras e estruturar arranjos de governança para arbitrar trade-offs com previsibilidade. **Em síntese, alinhar incentivos e construir governança são movimentos interdependentes que permitem transformar uma base robusta de compras responsáveis — já existente — em uma agenda capaz de gerar valor socioambiental de forma consistente e realista.**

Este documento, portanto, não encerra o tema: oferece uma base analítica para orientar escolhas, definir recortes prioritários e sustentar decisões futuras alinhadas à estratégia e à realidade operacional da Vale.

# Referências

BUY SOCIAL CANADA. *A Guide to Social Procurement*. [S.l.]: Buy Social Canada, s.d. Disponível em: [https://base.socioeco.org/docs/bsc\\_socialprocurement\\_smaller.pdf](https://base.socioeco.org/docs/bsc_socialprocurement_smaller.pdf). Acesso em: 29 dez. 2025.

CIPS (CHARTERED INSTITUTE OF PROCUREMENT & SUPPLY). *Supplier diversity*. [S.l.]: CIPS, s.d. Disponível em: <https://www.cips.org/intelligence-hub/equality-diversity-and-inclusion/supplier-diversity>. Acesso em: 29 dez. 2025.

DODD, Nicholas; GARBARINO, Elena; GAMA CALDAS, Miguel. *Green public procurement criteria for office building design, construction and management: procurement practice guidance document*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. (EUR 28006 EN; doi:10.2791/858761). Disponível em: [https://susproc.jrc.ec.europa.eu/product-bureau/sites/default/files/contentype/product\\_group\\_documents/1581681021/jrc102383\\_gpp\\_office\\_buildings\\_guidance\\_final.pdf](https://susproc.jrc.ec.europa.eu/product-bureau/sites/default/files/contentype/product_group_documents/1581681021/jrc102383_gpp_office_buildings_guidance_final.pdf). Acesso em: 29 dez. 2025.

EUROPEAN COMMISSION. *Green Public Procurement: a collection of good practices*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. Disponível em: <https://op.europa.eu/pt/publication-detail/-/publication/04e308b3-9bd5-4c93-af09-8a0c44b1d122>. Acesso em: 29 dez. 2025.

GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, v. 12, n. 1, p. 78–104, 2005.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). *ISO 20400:2017 – Sustainable procurement – Guidance*. Geneva: ISO, 2017. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/63026.html>. Acesso em: 29 dez. 2025.

KRALJIC, Peter. Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 1983. Disponível em: <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>. Acesso em: 29 dez. 2025.

MSDUK; CIPS (CHARTERED INSTITUTE OF PROCUREMENT & SUPPLY). *Supplier Diversity*. [S.l.]: MSDUK; CIPS, 2019. Disponível em: <https://www.supplychainschool.co.uk/wp-content/uploads/2019/03/White-Paper-on-Supplier-Diversity-Published-by-MSDUK-and-CIPS.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2025.

# Referências

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *OECD due diligence guidance for responsible business conduct*. Paris: OECD Publishing, 2018. Disponível em: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/02/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct\\_c669bd57/15f5f4b3-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/02/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct_c669bd57/15f5f4b3-en.pdf). Acesso em: 29 dez. 2025.

RESPONSIBLE CONTRACTING PROJECT. *Toolkit*. [S.l.]: Responsible Contracting Project, s.d. Disponível em: <https://www.responsiblecontracting.org/toolkit>. Acesso em: 29 dez. 2025.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. *Decent work toolkit for sustainable procurement*. New York: UN Global Compact, 2020. Disponível em: <https://sustainableprocurement.unglobalcompact.org/>. Acesso em: 29 dez. 2025.

WILLIAMSON, Oliver E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press, 1985.

WORLD BANK. *Implementing sustainable procurement*. [S.l.]: World Bank, 2023. Disponível em: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/e-s-procurement-joint-guidance-on-sustainable-procurement>. Acesso em: 29 dez. 2025.

WORLD BANK. *Sustainable procurement (WB SUSTAINABLE PROCUREMENT 16574 – CHI)*. [S.l.]: World Bank, 2024. Disponível em: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/e77a9257967cac8b62484c7e8c974e70-0290012024/original/WB-SUSTAINABLE-PROCUREMENT-16574-CHI.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). *Green procurement playbook: the CPO's guide to delivering value for business and planet*. Geneva: World Economic Forum, 2025. Disponível em: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Green\\_Procurement\\_Playbook\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Green_Procurement_Playbook_2025.pdf). Acesso em: 29 dez. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). *State of social procurement 2026*. Geneva: World Economic Forum, 2025. Disponível em: <https://initiatives.weforum.org/global-alliance-for-social-entrepreneurship/social-procurement>. Acesso em: 29 dez. 2025.



**FUNDO  
VALE**

 **AGO** social