

# mundos logística

Artigo  
publicado  
na edição 95

JUL / AGO 2023




Acesse nosso site: [www.mundologistica.com.br](http://www.mundologistica.com.br)



# COMPRAS INCLUSIVAS

Como adotar essa nova  
iniciativa na sua empresa



O setor de Compras tem um papel primordial em disseminar práticas ESG da organização para seus fornecedores diretos e indiretos (fornecedores de fornecedores). Neste artigo, discutiremos uma importante iniciativa que a área pode liderar para assegurar a diversidade e igualdade em seus relacionamentos com fornecedores: as Compras Inclusivas. O texto se propõe a examinar as oportunidades e os benefícios de se adotar relacionamentos com fornecedores pequenos e de propriedade de grupos diversos, além de apresentar práticas importantes para as organizações implementarem esta ação social.



**Priscila L. S. Miguel**

Graduada em Engenharia Química pela Universidade Estadual de Campinas (1995), mestre e doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), atualmente faz o pós-doutorado na Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). Coordenadora Adjunta do Centro de Excelência em Logística e Supply Chain da Fundação Getulio Vargas (FGVcelog). Foi coordenadora da linha de pesquisa de Gestão Estratégica em Supply Chain do Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade da FGV EAESP até 2022. Pesquisadora nos temas de logística e SCM, compras, gestão de relacionamentos, gestão de riscos em cadeias de suprimentos e infraestrutura.  
[priscila.miguel@fgv.br](mailto:priscila.miguel@fgv.br)

Compras inclusivas podem ser definidas como a habilidade de uma organização compradora endereçar critérios de inclusão social em suas decisões de compras. Mundialmente, muitas empresas têm declarado explicitamente seu comprometimento de incluir diversidade e equidade em seus processos de

seleção, contratação e desenvolvimento de fornecedores e aumentar seus gastos com fornecedores diversos, também conhecidos como fornecedores de diversidade ou de propriedade de grupos minorizados. Hoje, a definição mais aceita de fornecedores de diversidade está relacionada a propriedade de em-



**Programa de compras inclusivas facilita o acesso às empresas compradoras e aumenta probabilidade de sobrevivência**

presa — ou seja, um fornecedor é classificado como tal, quando 51% ou mais da propriedade pertence a um grupo social e historicamente em desvantagem, em função de sua cor, etnia, raça, necessidades especiais e orientação sexual. Além da propriedade, as principais decisões tomadas nas empresas precisam ser feitas por estes proprietários. Estes fornecedores são normalmente pequenas empresas, com difícil acesso ao mercado comprador. Estamos falando de empreendedores afrodescendentes, indígenas, imigrantes, mulheres, pessoas com deficiência, LGBT+, entre outros.

As motivações para adotar a iniciativa podem vir de dentro da própria organização, quando esta possui uma cultura e uma estratégia que incluem diversidade e igualdade como um importante pilar e quando seus colaboradores se organizam para promover um ambiente mais inclusivo. Por outro lado, existem fatores externos importantes

que podem incentivar as Compras Inclusivas, tais como legislação, demanda de clientes (B2B) e consumidores (B2C), exigências públicas ou de instituições financeiras.

Um fator adicional é da participação cada vez maior destes grupos minorizados na população e o reconhecimento deles como importante fatia do mercado consumidor. A pandemia e movimentos sociais importantes como “*Black lives matter*” enfatizaram a vulnerabilidade de vários segmentos da população e reforçaram a necessidade de as empresas compradoras buscarem equidade também nos seus processos de compras. É preciso entender que, quando falamos de compras inclusivas, não estamos falando apenas de um movimento de caridade ou filantropia, mas sim de empresas que já perceberam que podem criar valor de longo prazo (econômico e social) para seus consumidores e *stakeholders* por meio de relacionamentos com fornecedores não tradicionais. No próximo tópico, discutimos alguns dos benefícios advindos desta estratégia.

**BENEFÍCIOS DE ADOTAR COMPRAS INCLUSIVAS**

Vários são os benefícios reportados por empresas que já adotaram a iniciativa. É uma forma de desenvolver uma base de clientes, já que fornecedores de grupos minorizados podem fornecer informações, produtos e processos mais conectados com segmentos diversos da sociedade do que uma base de fornecedores grandes e homogênea. Neste caso, a base de fornecedores poderia ser um espelho dos consumidores. Fornecedores diversos também podem ser fonte de inovação e de flexibilidade,

já que, por serem normalmente empresas pequenas, possuem estrutura menos rígida para reagir a novas demandas. Além disso, por serem fornecedores locais, o risco de ruptura no fornecimento é minimizado em relação a fornecedores globais.

Organizações compradoras também perceberam que compras inclusivas podem resultar em maior reputação perante a sociedade e também podem gerar novos negócios, como oportunidades de fornecimento para o governo e atratividade perante clientes B2B, que possuem uma agenda ESG. Além disso, ao endereçar a diversidade e equidade junto a cadeia de suprimentos, muitas empresas perceberam aumento de satisfação de seus próprios colaboradores.

Para os empreendedores, o programa de compras inclusivas facilita o acesso às empresas compradoras, o que aumenta sua probabilidade de sobrevivência e também de receitas e diversificação de clientes. Além disso, como estes empreendedores costumam contratar colaboradores dos mesmos grupos minorizados, o programa tem o potencial de resultar em desenvolvimento econômico para a comunidade e redução de desigualdades sociais no contexto em que ele é adotado.

Não obstante, muitas empresas têm enfrentado dificuldades para uma efetiva implementação da estratégia, em função da dificuldade de se encontrar fornecedores de diversidade para atender suas necessidades e de se adaptar as políticas de Compras vigentes para um modelo mais inclusivo. A seguir, apresentamos diversas práticas identificadas na literatura que permitem superar os obstáculos na adoção desta estratégia.

## PRÁTICAS SUGERIDAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE COMPRAS INCLUSIVAS

O primeiro passo para a implementação de um programa de compras inclusivas é conseguir o suporte da alta administração da empresa. Quando falamos em suporte, não significa apenas a concordância em seguir com a iniciativa, mas indícios claros de que a mesma faz parte da estratégia e que contará com recursos humanos e financeiros para sua efetiva implementação e que políticas tradicionais de compras pautadas apenas em redução de custos serão revistas.

A segunda etapa consiste em desenvolver uma visão clara do que são compras inclusivas, quais gru-

pos de fornecedores serão considerados, como identificar tais fornecedores e determinar métricas para se avaliar a evolução do programa. A meta mais comum entre as empresas compradoras é a proporção de gastos (*spending*) com fornecedores diversos, mas existem outros critérios que podem ser seguidos, tais como número de fornecedores, evolução desses fornecedores na base de fornecedores e até mesmo impacto gerado nesses fornecedores. Para se desenhar uma estratégia correta, muitas empresas fazem *benchmarking* com empresas que já possuem o programa e buscam suporte em organizações intermediárias que fazem a conexão entre fornecedores e compradores. Nessa

fase, é importante também revisar os procedimentos de compras e incluir um fluxo de como recrutar fornecedores de diversidade.

O processo mais fácil de recrutar fornecedores diversos é por meio de organizações intermediárias que já possuem uma base de dados de fornecedores cadastrados. Essas organizações fazem um processo de conferência dos fornecedores para assegurar que eles realmente são diversos e algumas já os certificam como fornecedores de diversidade, ajudando na legitimidade do processo e na aceleração da iniciativa. No box abaixo, listamos algumas das organizações que atuam junto a empresas compradoras e fornecedores e promovem conexões entre

**Antes da implementação, é importante conscientizar e treinar os profissionais de Compras.**

as partes, além de auxiliar na implementação do programa tanto junto a profissionais de compras como auxiliando os empreendedores (resaltamos que existem várias outras entidades atuando nesta conexão. A lista não pretende ser exaustiva.). As empresas compradoras podem também recrutar empreendedores em feiras de empreendedorismo diverso ou por meio de seus sites.

**Conheça algumas das organizações e programas que fazem a conexão entre empresas compradoras e fornecedoras:**

- Integrare Centro de Integração de Negócios: <https://www.integrare.org.br/>
- We Connect International: <https://weconnectinternational.org/latin-america-caribbean/brazil/>
- Rede Mulher Empreendedora (RME Conecta): <https://rmeconecta.net.br/>
- Programa Boas Compras: <https://www.programaboas-compras.com/>
- Diversidade IO: <https://www.diversidade.io/>

Antes de se iniciar a implementação efetiva, é importante conscientizar e treinar os profissionais de Compras ressaltando o valor criado pela iniciativa, as métricas da empresa e as mudanças estabelecidas nos processos de seleção, contratação e desenvolvimento de fornecedores. Esse treinamento deve ser revisado com frequência até que os profissionais estejam cientes de como considerar estes fornecedores nos processos de cotação e qual o valor desta estratégia.

Como fornecedores diversos são normalmente pequenas ou médias empresas, eles podem precisar de suporte no desenvolvimento de uma relação de longo prazo. Práticas adotadas por empresas que obtiveram sucesso envolvem o processo de mentoria e suporte técnico e administrativo, além de flexibilizar algumas condições de compras que não afetem a qualidade ou o custo da empresa.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversidade e inclusão são importantes aspectos endereçados pela pauta ESG das empresas. Este artigo discorre sobre como o tema pode ser propagado além das fronteiras das organizações, incluindo também fornecedores.

Vale ressaltar que a implementação de um programa de Compras Inclusivas não é uma tarefa fácil, mas sim uma jornada que envolve mudanças de comportamento de profissionais de Compras e também de uma visão tradicional de Compras como redução de custos. Nesse processo de mudança e adaptação, é preciso capacitar os profissionais da área e também seus clientes internos para que eles entendam o valor

criado para diferentes *stakeholders* e em dimensões não só econômica, mas também social. ■

### REFERÊNCIAS

- Adobor, H. McMullen, R., 2007. *Supplier diversity and supply chain management: A strategic approach*. *Business Horizons*, 50(3), 219–229. doi: 10.1016/j.bushor.2006.10.003.
- Biazzin, C., Miguel, P. 2018. *Diversidade em cadeia de suprimentos*. Disponível em: <https://hml-bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/77346/74194>
- Cartilha Boas Compras – Ande. Disponível em [https://andeglobal.org/wp-content/uploads/2023/04/Cartilha-Boas-Compras\\_-ANDE\\_interativa-final.pdf](https://andeglobal.org/wp-content/uploads/2023/04/Cartilha-Boas-Compras_-ANDE_interativa-final.pdf)
- *Diversidade na Cadeia de Compras – WE5*. Disponível em: [https://www.onumulheres.org.br/biblioteca-digital/publicacao.php?resource\\_type=%20Compras%20com%20perspectiva%20de%20g%EAnero](https://www.onumulheres.org.br/biblioteca-digital/publicacao.php?resource_type=%20Compras%20com%20perspectiva%20de%20g%EAnero)
- *Manual do Procurement de Impacto Social ambiental no Brasil*. Disponível em: <https://www.br.yunussb.com/articles/yunus-brasil-lanca-estudo-global-inedito-sobre-a-integracao-de-negocios-de-impacto-nas-cadeias-de-valor-das-corporacoes>
- Sordi, A., Tate, W. L., Huang, F., 2022. *Going beyond supplier diversity to economic inclusion: Where are we now and where do we go from here?*, *Journal of Purchasing and Supply Management*. 28(2), 100751. doi: 10.1016/j.pursup.2022.100751.