

BOAS

COMPRAS

Uma cartilha para facilitar
compras inclusivas



Expediente

Este material foi desenvolvido a partir da comunidade de aprendizagem de gênero da ANDE Brasil e graças ao apoio da Gender Equality Initiative, ou Iniciativa ANDE de Igualdade de Gênero, da Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) e da U.S. Agency for International Development (USAID).

Sobre a ANDE

A Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) é uma rede global de organizações que impulsionam o empreendedorismo em economias em desenvolvimento, fundada em 2009 e é um programa do Aspen Institute, uma organização global sem fins lucrativos comprometida com a realização de uma sociedade livre, justa e equitativa. Os membros da ANDE fornecem serviços essenciais de apoio financeiro e não-financeiro para as Pequenas Empresas em Crescimento (SGBs, na sigla em inglês) com base na convicção de que as SGBs vão criar empregos, estimular o crescimento econômico a longo prazo e produzir benefícios ambientais e sociais.

Sobre a Iniciativa ANDE de Igualdade de Gênero

A ANDE Gender Equality Initiative (AGEI) foi criada em 2019, com o apoio da USAID e da Visa Foundation, para

apoiar as mulheres como líderes, funcionárias e consumidoras no setor SGB das economias em desenvolvimento. Esta iniciativa de impacto coletivo global fornece uma plataforma para os membros da ANDE e o setor SGB para elevar as SGBs como contribuidoras para o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 das Nações Unidas: “Alcançar a igualdade de gênero e capacitar todas as mulheres e meninas”.

Ao todo 31 projetos de organizações membro e não membros da ANDE receberam recursos da AGEI para implementação de pilotos e experiências para a redução da desigualdade de gênero no setor empreendedor. O programa Boas Compras do Impact Hub Manaus foi um desses projetos que contou também com o apoio da Fundação Tide Setubal.

Sobre o Impact Hub Manaus

Impact Hub Manaus é uma rede global de apoio a empreendedores que querem impactar o mundo positivamente. Esse apoio se dá através de: espaços de trabalho compartilhados, onde esses empreendedores se encontram, trabalham, geram novos negócios e se conectam; de eventos inspiradores que geram conteúdos relevantes e promovem o networking; da comunidade de membros que se impulsiona a crescer juntos; e de programas inovadores que buscam educar e acelerar negócios e pessoas, potencializando o desenvolvimento socioeconômico.

Sobre a Fundação Tide Setubal

A Fundação Tide Setubal é uma organização não governamental e de origem familiar criada em 2006. As periferias urbanas são o foco do trabalho e o bairro de São Miguel Paulista foi o ponto de partida para a atuação. A região na zona leste de São Paulo foi onde a Tide Setubal realizou ações sociais na década de 1970, inspirando a criação da entidade.

Possui como missão fomentar iniciativas que promovam a justiça social e o desenvolvimento sustentável de periferias urbanas e contribuam para o enfrentamento das desigualdades socioespaciais das grandes cidades, em articulação com diversos agentes da sociedade civil, de instituições de pesquisa, do Estado e do mercado.

Sobre o Programa Boas Compras

O programa Boas Compras busca suprir no mercado o maior número de contratação de empresas lideradas ou de propriedade de mulheres não brancas, para que sejam fornecedoras de grandes corporações. O programa busca provocar as grandes empresas a repensarem os seus processos de compra, para avançarem nas mudanças para cadeias de valor mais inclusivas e sustentáveis e conseqüentemente no impulsionamento de pequenos e médios negócios.



Agradecimentos

Agradecemos a participação durante o primeiro encontro da comunidade de aprendizagem da ANDE sobre compras inclusivas que gerou boa parte do conteúdo deste material. Obrigado às empreendedoras: Telma Marcondes (Qualicom comunicação e Cultura), Railda Santos de Jesus (FR Brindes e Promoções), Priscila Aparecida Novaes (Kitanda das Minas) e Janina Jacino (Finanças Sem Fronteiras), aos/às representantes das empresas, Adriana Nunes (EY - membro da ANDE), Gabriela Pádua (Procter & Gamble), Juliana Oliva (Chubb Seguros), Rodrigo Lasalvia e Fabio Marcantonio (Raia Drogasil S/A), Anna Carolina e Lucas Vilhena (AMBEV), Mariana Prado (Mercado Livre), Sara Bau (Sodexo), aos/às representantes de organizações sociais e cooperação internacional Andressa Volpini (Movimento Mulher 360), Alexandre Alves (USAID - Membro da ANDE), Viviane Soranso dos Santos (Fundação Tide Setubal), Laudeci Reis (Integrare), Beatriz Leite e Ruziany Louzada (Rede Mulher Empreendedora), Julia Pimenta (PPA - Plataforma Parceiros pela Amazônia) e às organizações de apoio ao empreendedorismo e membros da ANDE Henrique Bussacos e Twylla (Impact Hub SP) e Rui Lira (Yunus Negócios Sociais).

Sumário



**Apresentação e contexto
da Cartilha de Boas Compras**



**Importância da perspectiva
de raça em compras inclusivas**



**Desafios, soluções e
aprendizagens nas compras
inclusivas**



**Experiências de quem ousou
dar um passo além**



**Bons passos para a concretização
de Boas Compras**



Contatos





Apresentação e contexto da Cartilha de Boas Compras



Quando as empresas pensam em fazer boas compras, consideram planejamento, gestão de estoques, equilíbrio de tempos e momentos, condições de pagamento, evitar desperdícios, organizar a documentação e, o mais importante, a escolha de fornecedores, que envolve um dos canais de abertura da empresa a relações com outras empresas, outros empreendimentos. É a oportunidade de fazer com que boas compras sejam também boas relações e, assim, sejam boas desde uma perspectiva mais ampla: para as empresas sim, mas também para os fornecedores, para a sociedade e para o meio ambiente.

O compromisso das empresas com a responsabilidade socioambiental propôs um olhar mais integrado sobre oportunidades de,

ao realizar seus negócios, promover bem-estar para a sociedade e para a conservação do meio ambiente. As empresas puderam olhar para dentro a partir dessa agenda, para suas estruturas, áreas, processos, procedimentos, e para fora, em suas relações com os públicos com os quais se relaciona, que impactam seus negócios e, ao mesmo tempo, são impactados, com as lentes da responsabilidade socioambiental.

Conceitos como negócios de impacto, negócios sociais, negócios inclusivos, negócios sustentáveis dialogam e estão ancorados em práticas reais, histórias de grandes e médias empresas que experimentaram e têm o que dizer sobre esse caminho. Porém, a sensação é de que é uma proposição em permanente novidade, pois, apesar do longo tempo (ao menos

20 anos) que essas organizações e algumas empresas têm dedicado ao desenvolvimento do tema, ainda há um número reduzido de empresas engajadas e um número alto de empresas que desconhecem as compras inclusivas. Um longo caminho a ser percorrido para se alcançar maturidade geral das empresas nesse sentido.

A agenda da ONU de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) apresenta como objetivo 8, “promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos”. Quando as empresas se movimentam nessa direção, de forma articulada com sua cadeia de valor e envolvendo parcerias, alianças e redes, além de colocar seu negócio a serviço de promover contribuições positivas para o desenvolvimento econômico e de comunidades, ganha a oportunidade de aproximar mundos distantes com conhecimento, cuidado e responsabilidade.

O que vamos encontrar nesta cartilha para facilitar Boas Compras? Além desta apresentação, a cartilha traz em um segundo capítulo uma reflexão fundamental sobre a importância da perspectiva de raça e gênero em compras inclusivas, tema de grande sensibilidade no Brasil, em que o racismo e machismo desiguam oportunidades configurando grandes injustiças. Em seguida, no capítulo 3, percorremos desafios, soluções e aprendizagens nas compras inclusivas nas vozes em diálogo de empresas, empreendimentos e organizações intermediárias que têm se dedicado a essa empreitada. No capítulo 4, trazemos histórias de quem compreendeu e aceitou os desafios para facilitar e ampliar o movimento, em experiências consistentes que foram sendo implementadas ao longo do tempo e que já podem relatar metodologias e resultados sistematizados. Por fim, o capítulo 5 indica possíveis composições de caminhos para quem quiser começar a implementar ou aprofundar programas para concretizar boas compras em suas empresas, liderados por suas equipes/áreas de compras/suprimentos.

Desejamos boa leitura e estimulamos boas compras.

Importância da perspectiva de raça em compras inclusivas

Artigo especial

Geyce Ferreira, Juliana Teles e Nathalia Rocha

Não existe empresa saudável em um país debilitado por desigualdades. No contexto brasileiro, isso significa entender que não é possível que empresas – lembremos, formadas por pessoas – fiquem impassíveis diante da profunda crise social em que o país se encontra.

O Brasil é historicamente desigual – e a forma como a pandemia atingiu as populações mais vulneráveis é um resultado disso. A informalidade em 2022 atingiu 40,4% da população ocupada, o rendimento médio da população foi o mais baixo desde o início da série histórica (2013)¹, de R\$2.489, primeira vez abaixo de R\$2.5 mil. Entre 2019 e 2021, 9,6 milhões de pessoas entraram na linha de pobreza no Brasil² e a fome também voltou a assombrar a população brasileira.

E, por aqui, a pobreza tem cor e gênero. **Segundo estudo do Made-USP (Centro de Pesquisa em Macroeconomia das Desigualdades da FEA-USP), antes da pandemia, 33% das mulheres negras estavam abaixo da linha da pobreza. Em 2021, mesmo com o auxílio emergencial, essa taxa ficou mais alta, 38%. Entre a população branca, a taxa de pobreza subiu de 15% antes da pandemia para 19% em 2021. Os níveis de pobreza são semelhantes entre homens e mulheres brancas.**

E o que as grandes empresas têm a ver com isso?

O S, de ESG, não vem por acaso. Hoje, as empresas precisam levar em consideração os impactos que estão gerando em re-

¹ Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), divulgada em março de 2022.

² Mapa da Nova Pobreza, estudo da FGV divulgado em junho de 2022.

lação a seus clientes, colaboradores, fornecedores e comunidades em que estão inseridas.

A preocupação com o cliente talvez não seja uma novidade. Com os colaboradores, há cada vez mais empresas comprometidas não só com a valorização de seu corpo de funcionários, mas também com a contratação a partir de recortes de gênero e raça. Enquanto isso, fornecedores – ou melhor, fornecedoras – talvez sejam o elo dessa cadeia que ainda continua sendo esquecido na fila do pão, sobretudo quando se trata de entender como, a partir delas, é possível minimizar alguns dos problemas estruturais do Brasil.

De acordo com a pesquisa “Diversidade na Cadeia de Compras – WEPs – Princípio 5.”³, apesar de muitas empresas terem programas de diversidade e sustentabilidade, apenas 10% adotam políticas para mais igualdade em suas compras com perspectiva de gênero e apenas 6% conhecem a proporção de negócios pertencentes ou liderados por grupos considerados diversos em sua base de fornecimento.

Na outra ponta desse cenário, 57% dos empreendedores nacionais são mulheres⁴. Das mulheres que empreendem, 35% das mulheres brancas o fazem por necessidade, enquanto essa é a realidade para 51% das mulheres negras. Além disso,

apenas 21% das mulheres negras são registradas com CNPJ⁵.

De forma prática, como as grandes empresas podem influenciar positivamente esse cenário?

Grandes corporações têm um potencial de contratação enorme. O investimento que fazem em suas cadeias produtivas gera benefícios não só para os fornecedores, mas também faz girar a economia, favorece a geração de emprego e renda e gera externalidades positivas para as comunidades em que eles atuam. Imagine, então, o impacto positivo que poderia ser gerado se essas corporações passassem a contratar, de maneira intencional, negócios liderados por mulheres negras.

Este é o momento em que você talvez questione se esses negócios estão aptos a atender as necessidades dessas grandes empresas. E é aí que entra o potencial de inovação dessas grandes corporações e a capacidade de tomar decisões baseadas em dados. Se a maioria das empreendedoras negras criou novos negócios apenas por necessidade, é de se supor que os produtos e serviços oferecidos, ou mesmo a capacidade de produção delas, não atenda às demandas das empresas. Mas, **se as lideranças empresariais querem de fato se comprometer com**

³ Pesquisa desenvolvida pelo NEOP (Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas), juntamente com o Celog (Centro de Excelência em Logística e Supply Chain), da FGV EAESP, com o apoio da ONU Mulheres e no âmbito do Programa Ganha-Ganha

⁴ Sebrae e GEM (Monitor Global de Empreendedorismo)

⁵ Relatório Especial de Empreendedorismo Feminino no Brasil - 2021

todos os elementos do S de ESG, isso passará por entender quais são os produtos e serviços hoje disponibilizados por essas mulheres e de que forma apoiar e fortalecer os negócios que hoje ainda não estão aptos a fornecer para as suas empresas.

Mas o compromisso real com compras inclusivas vai além de só abrir vagas. É garantir que essas empreendedoras se sintam aptas a atender às demandas das empresas e que os contratos fechados gerem benefícios para as duas partes. Na prática, isso significa **ter processos de compra que considerem as realidades dessas mulheres, que abram mão de termos e jargões em inglês que não fazem sentido em um país em que apenas 4% da população fala o idioma, que adotem políticas de pagamento que garantam a sustentabilidade desses negócios e que pensem nessas parcerias não como instâncias pontuais mas como relações de longo prazo.**

Grandes empresas podem ser agentes de mudança não apenas pelas transformações que geram a partir de seus negócios, mas também porque têm poder de influenciar outros atores, elevando a barra daquilo que é ser uma empresa bem-sucedida e conduzindo todo o mercado a repensar as suas práticas.

Não é só uma questão de justiça social. Como colocou a filósofa norte-americana Angela Davis, “quando a mulher negra se movimenta, toda a estrutura da sociedade se movimenta com ela”.

3

Desafios, soluções e aprendizagens nas compras inclusivas



Em junho de 2022, a ANDE realizou em São Paulo o primeiro encontro da comunidade de aprendizagem da Iniciativa ANDE de Igualdade de Gênero (ANDE Gender Equality Initiative - AGEI) no Brasil. Esses encontros, que aconteceram nas oito regiões onde a ANDE possui escritórios regionais no mundo, reuniram diferentes atores do ecossistema empreendedor, impactados pelos projetos financiados pela iniciativa, com o objetivo de aprender, compartilhar e aprofundar as descobertas que surgiram com a realização dos projetos.

No Brasil, este primeiro encontro teve como tema norteador a igualdade de gênero e raça

e o acesso a mercado por mulheres empreendedoras. O programa Boas Compras foi apresentado como projeto financiado da AGEI pelo Impact Hub Manaus com apoio da Fundação Tide Setubal e a facilitação da discussão se deu a partir dele. Foram convidadas grandes corporações, investidores, entidades intermediárias relevantes do setor e empreendedoras.

As empresas participantes foram previamente orientadas a refletir e registrar sobre sua experiência na contratação de mulheres negras empreendedoras na cadeia de valor. As organizações intermediárias, sobre o fomento à contratação de mulheres negras empreendedoras por grandes empresas. E as empreendedoras

sobre sua experiência como fornecedoras de grandes empresas:

- Que desafio queriam solucionar?
- Que boas práticas foram desenvolvidas?
- Que conquistas tiveram?
- Que dilemas ainda permanecem?

Alguns temas foram especialmente tratados por serem sensíveis no que tange à realização de compras inclusivas: **bancos de dados de fornecedores para compras inclusivas; processos de cadastro e homologação desses fornecedores; requisitos para contratação dos fornecedores; e práticas de recontração para perenizar as relações comerciais.**

Quadro-panorama sobre a implementação de processos de compras inclusivas⁶

DESAFIOS MAPEADOS	
DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS	<ul style="list-style-type: none">● Constituir e simplificar acesso a bases diversificadas de fornecedores com enfoque em gênero, raça e território;● Construir a visibilidade e credibilidade dos fornecedores de compras inclusivas no mercado;● Enfrentar o racismo que dificulta o acesso de empreendimentos liderados por pessoas negras à cadeia de suprimentos das grandes empresas;● Sensibilizar e engajar lideranças pouco sensíveis à pauta de compras inclusivas e aos impactos negativos das discriminações de gênero e raça nessa pauta;● Persistir no caminho para implementar a diversidade em grandes empresas, que é longo, lento e, se não realizado de forma estruturada e estratégica, experimenta constantes retrocessos.
VÍNCULOS E RELACIONAMENTOS	<ul style="list-style-type: none">● Construir e alimentar vínculos e relacionamentos que reflitam o mercado, os clientes, os fornecedores, as intermediárias e as comunidades em torno de um movimento por compras inclusivas, fomentando engajamento crescente.
PROCESSOS DE COMPRAS EM GRANDES EMPRESAS	<ul style="list-style-type: none">● Desenvolver estratégias para o engajamento mais efetivo de um número maior e crescente de grandes empresas realizando compras inclusivas de forma comprometida, responsável e contínua, constituindo um movimento;● As políticas e processos de licitação e concorrência praticadas por grandes empresas dificultam muito a participação e/ou homologação de fornecedores de compras inclusivas;● Os prazos praticados por muitas grandes empresas para pagamento pelos produtos e/ou serviços contratados são extensos e os pequenos fornecedores não dispõem de capital de giro e crédito bancário para arcar;● Desconstruir cultura consolidada das áreas de compras (metas de "savings") na direção de realizar compras sustentáveis;● As grandes empresas, em muitos casos, ficam concentradas territorialmente em grandes centros e os pequenos empreendimentos estão pulverizados em diversas cidades, com dificuldade de viabilizar comunicação e logística para concretizar o fornecimento.

⁶ Quadro elaborado a partir de contribuições dos/as participantes em atividades facilitadas durante o Encontro realizado em 22/06/22, em São Paulo/SP

SOLUÇÕES / PROPOSIÇÕES / INICIATIVAS (experimentadas)

PROPOSIÇÃO DE PROGRAMAS E POLÍTICAS DE COMPRAS

- Pessoas e áreas especializadas se dedicando à temática nas empresas;
- Estratégia e metodologia específicas para acelerar o impacto da diversidade em suprimentos;
- Sistemas especializados e inovadores e tecnologia para facilitar o trabalho da área de compras;
- Redução de prazo para pagamento do produto/serviço fornecido; aceite de preços diferenciados; apoio para adiantamentos a juros baixos; metas para setores e áreas; cláusulas contratuais para os demais fornecedores considerando diversidade; código de conduta considerando compromisso da empresa com a diversidade e inclusão em sua base de fornecedores;
- Profissionais de diferentes áreas das empresas dedicando-se a programas piloto.

DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DE FORNECEDORES

- Processos formativos para fornecedores;
- Apoio para formalização de pequenos fornecedores;
- Programas de aceleração de empreendedores;
- Capacitação e certificação para mulheres empreendedoras, com recorte específico de mulheres negras;
- Rodadas de negócios;
- Parceria com redes profissionais que desenvolvem e certificam fornecedores diversos.

BANCO/PLATAFORMA DE FORNECEDORES

- Encontros de engajamento de fornecedores para implementarem programas de diversidade e inclusão;
- Garantir diversidade e inclusão entre os fornecedores cadastrados nas bases da empresa;
- Mapeamento de fornecedores de compras inclusivas;
- Aplicação de questionários para conhecer os fornecedores de compras inclusivas e suas condições mais a fundo e mapear o impacto dos programas com mais efetividade.

SENSIBILIZAÇÃO, MOBILIZAÇÃO E FORMAÇÃO INTERNA E EXTERNA

- Sensibilização interna nas grandes empresas, incluindo lideranças;
- Encontros entre grandes e pequenos fornecedores;
- Treinamentos para funcionários sobre o tema;
- Recursos dedicados no desenvolvimento do tema;
- Treinamento e preparação das equipes de suprimentos;
- Indicadores básicos para avaliar intermediários;
- Embaixadores/mobilizadores do tema dentro de cada área das empresas.

APRENDIZADOS (a partir das experiências compartilhadas nos grupos)

FORMAS E PRAZOS DE PAGAMENTO DOS FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none">● Importância dos ajustes (agilizar) de prazos de pagamento a fornecedores para viabilizar compras inclusivas;● Capital de giro e falta de estrutura são aspectos com os quais fornecedores de compras inclusivas precisam lidar cotidianamente: importante desenvolver processos de educação das grandes empresas e de fornecedores simultaneamente.
HOMOLOGAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">● Estabelecer parâmetros mais flexíveis para viabilizar homologação de fornecedores de compras inclusivas.
ACESSO A UMA BASE DE FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none">● Desenvolvimento de tecnologia para alcançar fornecedores e engajar compradores;● Conhecer histórias e experiências dos fornecedores para aprimorar o olhar para o uso da base de fornecedores e os critérios que compõem os recortes da base.
DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none">● Desenvolver programa de formação e compartilhamento de conhecimentos;● Flexibilizar processos e procedimentos e apoiar o desenvolvimento de fornecedores.
IMPORTÂNCIA DE CRITÉRIOS INCLUSIVOS	<ul style="list-style-type: none">● Reconhecimento do racismo atravessando os processos: contar com profissionais para lidar com assertividade e efetividade com essa constatação;● Colocar diferentes atores para conversar: comprador é uma parte do sistema, mas pode ser embaixador da diversidade na empresa.
IMPACTOS EM CADEIA (UM OUTRO OLHAR)	<ul style="list-style-type: none">● Contribuições a um desenvolvimento mais inclusivo e processos de geração de renda e autonomia;● Processos em que se podem constatar ganhos mútuos: identificar, registrar, sistematizar e comunicar;● Compromissos de sustentabilidade: governança de fornecedores; indicadores e metas de sustentabilidade para fornecedores.

DILEMAS QUE PERMANECEM

AMPLIAR E/OU QUALIFICAR DEMANDA POR COMPRAS INCLUSIVAS

- Ampliar conhecimento geral das empresas sobre suas contratações e informações sobre fornecedores de compras inclusivas, características da realidade que vivenciam e das suas possibilidades de atendimento;
- Construir portfólio de fornecedores certificados na direção de compras inclusivas a partir de critérios de negócios sustentáveis, indo além de selos e certificações e garantindo segurança sobre o produto e/ou prestação de serviço;
- Ampliar demanda por parte das grandes empresas por compras inclusivas;
- Qualificação integral para a viabilização de compras inclusivas de forma perene.

AMBIENTES DE NEGÓCIOS AMIGÁVEIS, ABERTOS, SOLIDÁRIOS, RESPONSÁVEIS E INCLUSIVOS

- Maior cuidado, afetividade e empatia nos ambientes e relações das empresas com fornecedores de compras inclusivas: realizar devolutiva sobre os processos, por exemplo;
- Ampliar a sensibilização sobre diversidade e inclusão: compras sensíveis a critérios de gênero e raça;
- Ampliar a gama de possibilidades de fornecimento para além dos serviços: matérias-primas, outros produtos e também outros serviços como logísticos;
- Valorar práticas inclusivas para garantir aprovações internas de implementação;
- Valorar o impacto que está sendo criado para a cadeia de abastecimento.

PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DE FORNECEDORES CONTÍNUAS E CONSISTENTES

- Contribuir para o desenvolvimento e aceleração de micro e pequenas empresas em competitividade e expansão de seus negócios;
- Oferecer formação para fornecedores diversos buscando viabilizar renovação de contrato;
- Oferecer formação e engajar equipes de compras para que possam influenciar toda a empresa;
- Fomentar oportunidades de encontro e diálogo entre fornecedores e grandes empresas sobre diversidade, inclusão e negócios.

Outros temas surgiram que, se bem endereçados no processo de implementação de compras inclusivas, podem funcionar como fortalecedores da jornada e de seus resultados e alcances. A seguir, conheceremos esses temas a partir das experiências dos/as participantes do encontro:

Papel e transformação de cultura das grandes empresas

As empresas podem assumir papel relevante na promoção da prosperidade de negócios liderados por mulheres negras e, ao mesmo tempo, promover um processo de transformação de cultura interna que, ao ser consolidada e reconhecida, pode reverberar para o mercado e ampliar as transformações, com impacto na sociedade. O engajamento de outras empresas, especialmente suas lideranças e as equipes de compras, em torno da importância e relevância do tema, quando intencional, planejado e estruturado, pode evoluir para um sistema com metas e métricas que apoiem o acompanhamento de seus planos e se permita verificar, por exemplo, quão mais acessível e inclusivo o processo se tornou ao longo do seu tempo de implementação (por meio de percentual de compras inclusivas, realização de diálogos e escutas com os fornecedores dessas compras, sistemas de pagamentos mais amigáveis e outras que dialoguem com as características do programa proposto).

Escuta e compreensão de outras realidades (fazer perguntas, procurar saber)

Ao tomar a decisão de realizar compras inclusivas, as empresas precisam promover espaços de movimentos de aproximação e escuta sobre as realidades diversas que as mulheres negras empreendedoras vivenciam, por exemplo, e mesmo outras realidades. Procurar saber também se essas mulheres já operam como fornecedoras das empresas, quantas são e em que condições estão conseguindo realizar negócios. Buscar compreender qual o impacto das compras inclusivas nos negócios das empresas a partir de perspectivas mais amplas e integradas, desenvolvendo métricas apropriadas para medir esse impacto integrado que considere aspectos indiretos desse processo, como ampliação do bem-estar dos funcionários de forma geral por trabalharem em ambientes que integram a diversidade.

Práticas, processos, métodos e tecnologias

Para além do desenvolvimento de processos, métodos e tecnologias que facilitem a implementação de compras inclusivas, é importante e necessário registrar e sistematizar essas proposições e as experiências sobre seu uso, resultados e alcances descrevendo boas práticas que possam ser disseminadas, e inspirar e instrumentalizar outras práticas. É recorrente a necessidade de realizar adequações e adaptações e práticas, políticas, processos de contratação, prazos, linguagem, documentações para que compras inclusivas se efetivem. Em muitos casos, isso significa investimentos em preparo das empresas para viabilizar tais adaptações de modo a incentivar essas compras. Uma vez mais, tais esforços merecem registro, organização, sistematização, acompanhamento, mensuração e compartilhamento para aprendizagem.

Impacto para as empresas e para a sociedade de forma geral

É importante que os programas para implementar compras inclusivas estejam inseridos em um marco estratégico que preveja resultados concretos para o modelo de negócio, para a sustentabilidade da empresa, e para a sociedade de modo geral em um mesmo modelo. Nesse sentido, é útil para a compreensão e produção de narrativa compreender as perdas coletivas e sociais acarretadas pelos avanços tímidos nessa pauta.

Engajamento, alianças, parcerias e novos e mais sólidos alcances

A realização de compras inclusivas de forma permanente e integrada às práticas das grandes empresas é um processo que envolve muitas complexidades, sendo uma delas, talvez a mais desafiadora, a aproximação de mundos distantes, um aspecto que se torna ainda mais marcado em um país desigual como é o Brasil. Assim, é fundamental que se construa engajamento em torno de uma visão e propósitos comuns que possibilitem o estabelecimento de arranjos, parcerias e alianças empenhadas em viabilizar contratações de empreendimentos com dificuldade de acessar as cadeias de valor das empresas e que signifiquem processos perenes, inclusão social e econômica e desenvolvimento local.

Base de fornecedores/as diversa e acessível

Um dos principais aspectos em que é preciso investir e que endereça um dos entraves mais importantes para viabilizar os processos de compras inclusivas é a constituição de bases de fornecedores diversa e acessível, ampliando e diversificando o universo de pequenos empreendimentos, empresas e negócios que aportem para processos inclusivos. Quanto mais informações essas bases de dados oferecerem, além de possibilidades de combinações de dados e integração com outras bases, e quanto mais o acesso for viabilizado a essas informações, tanto para cadastro quanto para consulta, mais perto chegaremos de plataformas de compras inclusivas.

Recortes territoriais

Considerar recortes territoriais na proposição de programas de compras inclusivas se traduz em mais um aspecto de grande relevância, especialmente em se tratando de um país de grandes dimensões e diferenças como o Brasil. Um exemplo seria pensar em políticas específicas voltadas a facilitar a inclusão de empreendimentos de base comunitária de mulheres amazônicas nas cadeias de fornecimento de grandes empresas. A partir da inserção do recorte territorial como critério de políticas de compras inclusivas, uma série de aspectos que consideram diversidade podem ser combinados no sentido de efetivar e fortalecer processos inclusivos via cadeias de fornecimento.



Experiências de quem ousou dar um passo além



Aqui apresentamos histórias de quem compreendeu e aceitou os desafios para facilitar e ampliar o movimento de contribuição ao desenvolvimento socioeconômico, desenvolvimento local, fortalecimento de comunidades, geração de trabalho por caminhos de maior proposição, autoria e autonomia como se propõe o das compras inclusivas. Todas as histórias aqui relatadas revelam o que já se sabe: a jornada é longa, cheia de entraves, exige esforços contínuos, capacidade de inovação, muita escuta e desejo de aproximar mundos distantes

em boas relações de negócios ancoradas em plataformas de responsabilidade social, sustentabilidade e ESG. Contudo, revelam também que é uma jornada possível. Saberemos mais sobre:

- O olhar amplo e focado em clientes da BASF, incorporando compras inclusivas como movimento estratégico;
- O movimento global para compras inclusivas em escala, promovido pela EY;
- O impacto em comunidades sustentáveis da Arcor a partir do Programa Compras Inclusivas e Responsáveis.

O olhar amplo e focado em clientes, incorporando compras inclusivas como movimento estratégico

BASF

A grande missão da BASF é conseguir aumentar o escopo de compras com fornecedores que sejam de grupos minoritários e aumentar a base de compras para gerar mais competitividade. Há metas para isso: trazer os fornecedores para concorrência e aumentar as compras com fornecedores de grupos minoritários.

A BASF vem desenvolvendo um trabalho contínuo para realizar compras inclusivas a partir da estratégia da diversidade, inclusão e valorização das diferenças, garantindo, internamente, o alcance dos fornecedores em geral. Três pilares organizam a atuação junto aos fornecedores: as compras positivas, aproximando fornecedores minoritários; a avaliação de grandes fornecedores que estão trabalhando no mesmo sentido; e a comunicação, promovendo conscientização e inspiração para fornecedores.

O trabalho voltado à área de compras da BASF foi iniciado a partir da percepção da alta liderança sobre sua importância para a sociedade e capacidade de transformação, em diálogo com a Integrare, que trouxe a perspectiva de diversidade e inclusão. O trabalho insere-se em um movimento mais amplo de toda a sociedade, do desejo das pessoas de se identificarem com as empresas que trabalham e refletem seus valores pessoais e que são comprometidas com a responsabilidade social.

Uma cadeia de benefícios é percebida a partir do trabalho de compras inclusivas com a cadeia de fornecimento – de pessoas que trabalham na área de compras que se vêem provocadas a ampliar seus horizontes de conhecimento, engajamento e formas de trabalho, até o aumento da competitividade da

empresa com o desenvolvimento de fornecedores, alcançando *savings* nas negociações.

A grande missão é conseguir aumentar o escopo de compras com fornecedores que sejam de grupos minoritários e aumentar a base de compras para gerar mais competitividade. Há metas para isso: trazer os fornecedores para concorrência e aumentar as compras com fornecedores de grupos minoritários.

Realizar essa missão envolve buscar empresas que promovam a aproximação e associação a fornecedores e parceiros para implementar compras positivas; conscientizar compradores sobre a importância do programa e seus benefícios em várias dimensões, inclusive para quem realiza as compras; conscientizar requisitantes para mudança de mentalidade das áreas de negócios para apoiarem na busca de fornecedores para compras positivas; definir metas monitoráveis de compras, participar de concorrências, número de novos fornecedores; medir performances para aprimoramento; e dar continuidade ao ciclo.

Por ser um tema de necessidade de desenvolvimento constante na empresa, é essencial contar com estratégia e planejamento robustos e participar de grupos de discussão com outras empresas para ações conjuntas e para troca de

experiências, o que ainda é bastante desafiador, dado o número pequeno de empresas engajadas nessa proposição.

Clientes e consumidores com valores refletidos em seus pedidos de produtos sustentáveis provocam avanços, induzem mudanças em cadeia e, ao se constituírem como movimento, tratam de avanços que podem mudar as regras do jogo em favor das compras inclusivas. Para a BASF, os clientes estão no centro de sua estratégia corporativa. A empresa busca ser o parceiro mais atrativo para os desafios que podem ser resolvidos por meio da química.

Nesse caminho, em um movimento crescente, em 2021, foram 16,6 milhões de reais em compras de 16 fornecedores de grupos minoritários, valor representativo para empresas de pequeno porte que passaram a fazer parte da cadeia da BASF. Em 2022, já foram contratados 25 fornecedores até outubro, o que representa 39,7 milhões de reais em compras com grupos minoritários. A atuação para identificar e desenvolver fornecedores é permanente no sentido de construir uma base, registro e ampliação de seu conhecimento sobre essas empresas. A forma como é feita a comunicação aproxima, engaja e estreita parcerias da BASF com a cadeia de suprimentos,

promovendo benefícios mútuos. As empresas contratadas se envolvem em um processo de constante aprimoramento para atender outras empresas, promovendo desenvolvimento de outras áreas da empresa.

O movimento faz com que outras empresas também se engajem e, com isso, é possível começar a enxergar a possibilidade de escalar metodologias e resultados em espaços de compartilhamento de conhecimentos e experiências, ofertas de ajuda, apresentação de iniciativas implementadas, mostrando como faz quem já experimentou. As grandes empresas apresentam boas possibilidades de promover e incidir sobre transformações por conta do vasto potencial inclusivo de suas grandes cadeias de valor.

Mas é importante que empresas de vários tamanhos estejam juntas, podendo participar de espaços em que se pensem e proponham iniciativas conjuntas. O *Together for Sustainability* é um exemplo em que várias indústrias químicas se uniram globalmente com o objetivo de avaliar e melhorar as práticas de sustentabilidade em suas cadeias.

A jornada ainda é longa, até que um número grande de empresas alcance estágio de maturidade no desenvolvimento de compras inclusivas. As

grandes empresas e as intermediárias atuam juntas para conseguir viabilizar a contratação de fornecedores minoritários. Como criar estruturas internas de diversidade e inclusão e estratégias de compras inclusivas? Faz falta que as empresas se estruturam internamente para atuarem de modo conjunto e promover ações como indústria como setor.

Por outro lado, desde a experiência da BASF, a área de compras, ao experimentar a realização de compras inclusivas, amplia seu olhar para comprar com sustentabilidade, considerando direitos

humanos e, com isso, também transformando o seu olhar para outras atividades. A composição das metas e resultados considera elementos que vão além da avaliação de custo. A plataforma *Environment, Social and Government (ESG)*, que atualmente orienta a atuação das empresas na direção da responsabilidade social e sustentabilidade, entra como diferenciador positivo e importante nesse sentido. Ainda não estamos falando de questões desclassificadoras, mas sobre o quesito compras positivas, ser competitivo. Essa foi a grande mudança de olhar.

O movimento global para compras inclusivas em escala

EY

A missão na América Latina é fazer a implantação do programa de forma estruturada e sólida, com a ambição de constituir uma base de fornecedores mais diversa, englobando o maior número de empreendedores possível, considerando critérios de gênero e raça, e também indígenas, pessoas com deficiência e LGBTQIA+.



A EY realiza a abordagem de compras inclusivas há mais de dez anos de maneira global, iniciada nos EUA, e com expansão para África, Austrália e Canadá. À medida que o processo ganhou maturidade interna e externa, alcançou 24 países, incluindo a América Latina, com investimentos para dar velocidade, consistência e escala.

O engajamento de pessoas é essencial nessa caminhada. No caso da EY, o processo foi disparado pela principal liderança da empresa, que desde o início enxergou a área de compras como estratégica para sua implementação e efetividade e, conseqüentemente, suportada pelas demais lideranças onde o programa foi chegando. A evolução da iniciativa, em consonância com a acentuação da criticidade de outros temas, fez com que a área de compras se convertesse em serviços de Environment Social and Government (ESG) e, com isso, foram viabilizadas não apenas compras inclusivas, mas também a possibilidade de trabalhar temas relacionados à crise climática e governança junto à rede geral de fornecedores.

Desde a EY, a proposta sempre foi olhar para a necessidade de contribuir para o desenvolvimento das comunidades que a empresa serve, como oportunidade para também construir um mundo melhor de negócios, procurando ser coerente com seu propósito. É consciente do seu papel como empresa na sociedade, e por isso a sociedade e os investidores acionistas, a partir

de suas relações com a empresa, incidem por melhores processos e maior diversidade na cadeia de fornecimento.

A missão na América Latina é fazer a implantação do programa de forma estruturada e sólida, com a ambição de constituir uma base de fornecedores mais diversa, englobando o maior número de empreendedores possível, considerando critérios de gênero e raça, e também indígenas, pessoas com deficiência e LGBTQIA+.

O caminho para a implantação do programa passa pelo apoio da liderança da empresa, seguindo para o estabelecimento do processo e do “como fazer” com profissionais da área de compras. As parcerias com as organizações intermediárias certificadoras são fundamentais. A EY realiza, a partir daí, comunicação ampla para toda a empresa, mercado externo e cadeia de fornecedores sobre o programa e seus processos e realiza treinamento aprofundado para as equipes de compras. Com o reconhecimento das pessoas que se engajam, outros fornecedores passam a querer fazer parte do programa, em um movimento crescente e que sempre pode ser sempre ampliado, exigindo esforços e dedicação permanentes.

Os desafios são vários, e talvez a consonância entre os tempos seja o principal deles: o tempo de reação dos empreendimentos para atender a uma solicitação da área de compras da empresa, o tempo para compreender a extensão e composição da base de fornecedores e o tempo necessário para desenvolver fornecedores diversos são alguns exemplos.

O fator mais importante para a efetividade da implantação do programa é a segurança da liderança de que se trata de um conjunto de ações necessárias, confirmada e continuada pelas lideranças locais. É difícil começar um programa assim já com profissionais totalmente dedicados e preparados para implementá-lo. Por isso, o trabalho e formação de equipes vai ganhando espaço e consistência gradualmente e justificando a importância e necessidade de investimento nessa ação.

A EY tem participado de fóruns e encontros para compartilhar sua experiência de compras inclusivas em parceria programática com empresas certificadoras. Os resultados alcançados com as equipes de compras revelam o engajamento e interesse na apropriação de temas relacionados à ESG e sua integração às práticas, na procura por fornecedores para as solicitações. Compras inclusivas só acontecem se as equipes estiverem engajadas – por isso esse é um resultado de suma importância.

Desdobramentos desejados do programa envolvem compartilhar a experiência com outros

fornecedores que podem amplificar o movimento e seus resultados, e também compartilhar resultados e histórias de impactos reais. É um incômodo positivo, de questionamento constante, que provoca análises para a realização de compras baseadas em critérios que estabelecem compromissos com as questões sociais mais importantes e, com isso, vinculam a empresa à sociedade de modo efetivo. Esse caminho desloca a estrutura toda: é preciso conhecer novos fornecedores, apresentá-los internamente e, ao realizar essa aproximação entre mundos distantes, provocar para que mais pessoas pensem sobre o que envolve o seu fazer de modo integral e conectado com a sociedade.

Ainda tem sido desafiador equilibrar expectativas dos vários públicos com os quais a empresa se relaciona, e com a diversidade de fornecedores, tem sido um exercício que exige empenho e empatia, profissionalismo e cuidado. É uma reformulação, uma nova conscientização de como se relacionar com fornecedores. E é também uma possibilidade de resgatar o contato mais pessoal das equipes de compras com os fornecedores. Parece paradoxal, mas a constatação é que, quanto mais se opera no digital, mais pessoal é preciso ser. Não é uma máquina que está do outro lado, é um novo sistema para

o modo de agir ou de conduzir um processo, reforçando a necessidade de levantar informações, aproximar-se do fornecedor, realizar gestão de fornecedores, que passa a ser ainda mais essencial dentro da área de compras.

O impacto em comunidades sustentáveis da Arcor a partir do Programa Compras Inclusivas e Responsáveis (CIR)⁷

Arcor

A Arcor é uma multinacional argentina de alimentos que deu um passo à frente no empoderamento das pessoas, no fortalecimento das organizações e na melhoria de seus processos produtivos: passou a promover pequenos empreendimentos comunitários e realizar compras inclusivas.

⁷ (adaptado da publicação 13 histórias de inovação, participação e crescimento: experiências vencedoras do IV Prêmio Transformadores 2018-2019, da RedEAmérica)

Nesse caminho, estabeleceu parceria com El Arca, organização de mulheres que trabalham e vivem em situação de vulnerabilidade econômica. Trabalham em suas casas ou se reúnem em grupos. A Arcor compra uniformes de trabalho de El Arca. Com isso, 60 mulheres passaram a ter trabalho.

O Programa de Compras Inclusivas Responsáveis (CIR), implementado pela Arcor, vincula fornecedores como parceiros comerciais, estimula a bidirecionalidade no vínculo, resolve de maneira participativa as transações e cuida para que os resultados sejam bons e justos para ambas as partes. Pretende que as relações comerciais perdurem no tempo, contribuindo para o desenvolvimento de fornecedores a médio e longo prazo.

Um grupo de trabalho interno, envolvendo as áreas de Abastecimento e Relações com Comunidade, elaborou a política, ferramentas e procedimentos. Em seguida, foram identificados fornecedores em condições de trabalhar com a Arcor, as potencialidades e limitações das organizações de base, abrindo a possibilidade de serem fornecedoras, procurando identificar quais as compras necessárias que poderiam provir de tais organizações. Foram realizados, ainda, adiantamentos de pagamentos para melhorar as possibilidades de compra de matéria-prima; desenvolvimento da base de dados de fornecedores e a implementação de um fundo rotativo à disposição desses fornecedores.

O processo envolve aspectos de organização contínua das produtoras e avaliação do processo produtivo, capacitações para melhorar a organização da produção, lógica de solidariedade e cooperação. É também um espaço para compartilhar a vida e a comunidade, de apoio para soluções, completando uma proposição com visão integral.

Para que esse processo fosse possível, foi preciso reestruturar os tempos no interior da empresa para pedidos e entregas; propor um sistema de pagamentos prevendo adiantamentos para viabilizar o capital de trabalho para iniciar e cumprir com a produção; e viabilizar o conhecimento por parte da empresa sobre a vida associativa das pequenas produtoras. Esse último ponto mostrou para os/as funcionários/as da Arcor como a empresa poderia gerar, a partir de suas compras, um processo de desenvolvimento local.

A empresa também acompanha El Arca Mendoza por diferentes maneiras extra comerciais. Entre elas, destinando fundos para o fortalecimento das condições de segurança das unidades produtivas nas oficinas têxteis, assumindo o custo de logística e distribuição das peças produzidas, aportando recursos para o fundo rotativo projetado por INCIDE, e coordenando visitas de intercâmbio de produtoras têxteis de El Arca às fábricas da empresa.

Além de El Arca, a companhia tem outros 50 fornecedores do programa CIR em todo o território argentino. Para realizar essas compras, projetou-se uma matriz que permite iden-

tificar a conexão entre a oferta e a demanda: qualidades do produto requerido, abastecimento (tempo limite, volume, lugar de produção-distribuição, destino final), preço, regulações jurídicas e fiscais, e sustentabilidade econômica, ambiental e social.

Promoveu-se a formação de Comitês Locais de Relações com a Comunidade nas plantas e/ou complexos industriais da companhia para manejar as compras que cada uma delas realiza de forma particular, seja com um fornecedor tradicional ou com uma organização social. Os comitês são formados pelo gerente da unidade industrial e as áreas de Recursos Humanos, Ambiental, Compras e a de Relações com a Comunidade. Os fornecedores locais são identificados pelo trabalhador social e pelo comprador da fábrica. Juntos, eles fazem visitas, aplicam as ferramentas criadas para o caso, e assim se começa a relação comercial em nível local.

No processo de CIR, as unidades de produção de economia social se encontram para dialogar em diversos momentos e espaços com funcionários da Arcor. Nesses espaços, foram realizadas melhorias na confecção das peças de acordo com as necessidades dos trabalhadores; modificou-se o processo de compra para acomodá-lo às possibilidades de resposta do fornecedor e se implementaram melhorias no armazenamento das peças para facilitar o manejo dos espaços. Tudo isto foi possível graças ao trabalho participativo e conjunto dos comitês de relações com a comunidade

na empresa e daqueles que confeccionam e comercializam as peças em El Arca.

Também se realizam encontros para sanar diferenças e acordar ajustes que melhorem a relação. Para isso foi formada uma equipe de trabalho intersetorial que opera em aliança entre os analistas de compras da empresa, analistas de relações com a comunidade nas fábricas, El Arca como espaço articulador das mulheres produtoras, e INCIDE como assessor.

A Arcor aprendeu que seu poder de compra possui uma força transformadora ilimitada e ampliar a consciência a esse respeito dentro e fora da companhia é parte substancial dos ganhos do programa. Os aprendizados também são vastos: a importância da escuta para modelar com precisão o perfil da oferta; a antecipação dos tempos de demanda; observar o impacto dos requisitos e procedimentos financeiros sobre os/as fornecedores/as; trabalhar pedidos de cotação com amostras e orçamentos abertos; criar arquiteturas comerciais que transcendam a lógica tradicional de negociação entre oferta e demanda.

Os aprendizados puderam ser sistematizados e, com o apoio da INCIDE, alcançou outras empresas, a partir da liderança e compartilhamento da Arcor, movimento fundamental para que mais compras inclusivas aconteçam de forma constante e permanente, podendo efetivamente transformar realidades.

Um resultado importante do Programa CIR é a sua durabilidade, tanto no contexto internacional como no nacional e nos territórios onde opera, contribuindo para a geração de oportunidades

e a distribuição da riqueza a partir de sua capacidade de consumo. Isto, por sua vez, promove a sustentabilidade das unidades de produção de economia social, que estabelecem uma relação comercial e de crescimento com a companhia.

O desenvolvimento de unidades produtoras no entorno, com capacidade empreendedora e habilidades para inserir-se no mercado, permite enfrentar melhor o déficit de oportunidades que pode oferecer à economia em tempos difíceis, dotando-as de capacidades para encontrar e satisfazer novas demandas de produtos fora do grupo Arcor. Foi inovador perseguir e apostar na vinculação comercial de longo prazo com essas pequenas empresas produtoras.

Alianças e parcerias

O programa CIR é o fruto de uma aliança forte e estável de três agentes: El Arca Mendoza, que funciona como espaço coletivo e articulador dos processos de inclusão e trabalho; a Arcor como comprador responsável e motor de toda a operação; e o INCIDE, Instituto para a Cultura, a Inovação e o Desenvolvimento. O INCIDE apoiou a construção da política de compras inclusivas responsáveis, desenvolveu juntamente com a equipe da Arcor as ferramentas que favoreces-

sem a operação prática do programa, bem como apoiou os processos de formação e acompanhamento, tanto no interior da Arcor como nas unidades produtivas de El Arca.

Outras parcerias foram fundamentais para garantir a continuidade, qualidade e permanente processo construtivo e de aprendizagem do Programa: Instituto Nacional de Tecnología Industrial - INTI (fortalecimento de aspectos técnicos e operativos), Universidade Nacional de Cuyo (conhecimentos para resolver problemas específicos), Instituto de Tecnología Agropecuária - INTA (fortalecimento de cooperativas e melhoria da produção), Fundação Oftalmológica Zaldívar (assistência às fornecedoras para melhorar suas condições de visão), e Foro de Economía Social (reflexão em torno de mecanismos de organização de unidades produtivas).

Paciência, respeito, construção mútua e aproximação de mundos distintos tiveram importância crucial nesse processo.

Atualmente, El Arca possui mais de 60 produtoras envolvidas, 55% das rendas de suas famílias são provenientes desta atividade, e mais de 65% dos rendimentos das oficinas têxteis provêm da vinculação com El Arca, que viu aumentar sua confiabilidade por ser fornecedora da Arcor e cumprir

com seus padrões de qualidade, o que melhora sua capacidade de negociar.

O desafio de aumentar a capacidade de compra da Arcor e seu nível de consumo na economia social é constante e, para isso, é constante também a busca por caminhos que fortaleçam os vínculos com os fornecedores já integrados e para o desenvolvimento de comunidades a partir da estratégia de negócios, considerando esse um mecanismo de fortalecimento de sua cadeia de valor através da incorporação de lógicas sociais inovadoras.

5

Bons passos para a concretização de boas compras

O Programa Boas Compras foi proposto e vem sendo implementado para que haja crescimento inclusivo. Nesta cartilha, queremos colocar a centralidade na reflexão e ação estratégica das áreas e equipes de compras como agentes de transformação e de engajamento das empresas com a responsabilidade social e ESG a partir de suas atuações.

Apresentamos aqui um esquema lógico, uma teoria de mudança para apoiar as empresas que desejam iniciar ou aprimorar seus processos de realização de compras inclusivas. Algumas recomendações para equipes de compras:

- Trace uma estratégia para fomentar e/ou ampliar compras inclusivas. É importante considerar suas realidades e, se possível, considerar o que já se faz e pode ser mudado com mais tranquilidade e facilidade.
- Utilize frameworks de responsabilidade social empresarial e do compromisso com ESG para ampliar o olhar para outros temas e possibilidades de integração entre eles. Rapidamente, as equipes de compras sentirão necessidade de conversar com outras áreas e profissionais que possam ajudar a refletir e atuar para aprimorar a sua atuação e impacto.
- Crie abertura e promova espaços para conhecer cada vez mais sobre as realidades dos pequenos empreendimentos e seus/suas empreendedores/empreendedoras. Esse é um caminho importante para aprimoramento contínuo das estratégias de compras inclusivas.
- Amplie suas abordagens com os fornecedores tradicionais que já compõem a cadeia de suprimentos da empresa, colocando temas e experiências relacionados a compras inclusivas e seus impactos e resultados.
- A depender de como a equipe de compras estruturar suas atuações para a realização de boas compras ou compras inclusivas, reformulando a relação com fornecedores, muitas outras estruturas da empresa serão deslocadas. Esse é um caminho que necessita articulação de saberes e de engajamentos, ampliação de conhecimentos e compromissos, empenho, empatia, profissionalismo e cuidado. Além de paciência, respeito, construção mútua e aproximação de mundos distintos e distantes. Os resultados podem ser realmente grandiosos e também engajadores.
- A inserção de abordagens baseadas em solidariedade, cooperação e responsabilidade social nos critérios e metas para as equipes de compras pode trazer também novos olhares e inovação para a organização da produção. Para isso, é preciso que esses resultados sejam projetados no planejamento, acompanhados e avaliados e, com isso, reconhecidos. Estamos falando de mecanismos para fortalecer a cadeia de valor por meio de lógicas sociais inovadoras.

BOAS COMPRAS: caminhos para planejar e facilitar compras inclusivas

CONTEXTO

Desemprego
Informalidade
Desinformação
Preconceito

MOTIVAÇÕES

Potencial de contratação das empresas lideradas por grupos minoritários, incluindo mulheres.

Potencial de transformação de realidades por meio das cadeias de valor.

RESPONSABILIDADE

Impactos na relação com colaboradores, fornecedores, clientes e comunidades.

ESTRATÉGIAS	LINHAS DE AÇÃO	PRODUTOS (outputs)	RESULTADOS (outcomes)
Unificar bases de dados de diferentes intermediárias e integrá-las aos softwares de compras.	Reuniões entre intermediárias, fornecedores de software de compras e grandes empresas e profissionais de TI.	Bases de dados de diferentes intermediárias unificadas e integradas aos softwares de compras.	<p>PARA AS GRANDES E MÉDIAS EMPRESAS CONTRATANTES</p> <p>CULTURA INCLUSIVA - Empresas mais sustentáveis, comprometidas com ESG, mais competitivas e inovadoras e com melhor reputação com base em processos e realizações de compras com diversidade e inclusão, realizando negócios conectados à realidade social do país.</p> <p>PARA OS EMPREENDIMENTOS</p> <p>CRESCIMENTO DE PEQUENOS EMPREENDIMENTOS, especialmente com recorte de gênero e raça, pela contratação perene de seus produtos e serviços pelas cadeias de fornecimento de grandes e médias empresas, por relações de parceria de longo prazo e por sua articulação em rede, gerando continuamente novas oportunidades de negócios e participação.</p> <p>PARA AS ORGANIZAÇÕES INTERMEDIÁRIAS</p> <p>Reconhecimento e fortalecimento de seu papel de aproximação e articulação entre grandes empresas e pequenos empreendimentos em um movimento inclusivo, e também de acompanhamento e monitoramento de impacto conjunto, aprimorando processos de comunicação e inspiração baseada em resultados, promovendo ambiência e políticas públicas para compras inclusivas.</p>
Alimentar e atualizar bases de dados de fornecedores diversos. Parceria com intermediárias.	Contratação de intermediárias para busca proativa e realização de campanhas, para o mapeamento de fornecedores diversos.	Bases de dados ampliadas com maior número de fornecedores diversos.	
Capacitar e sensibilizar fornecedores atuais, equipes de compras e compradores da empresa sobre diversidade.	Elaboração de planos de ação de capacitações e planos de metas.	Matriz de avaliação dos planos com metas.	
Aproximar fornecedores diversos e grandes empresas.	Realização de espaços e encontros de escuta e compreensão de realidades diversas dos empreendimentos.	Workshops, encontros, eventos.	
Flexibilizar e transformar processos de compras para viabilizar a contratação de negócios diversos (inovação).	Revisão de processos que incluam compras inclusivas.	Prazos de pagamentos menores, linhas de crédito a juros baixos, comunicação facilitada para homologação.	
Discutir como aliar a cultura de maximização das economias "savings" com a cultura para uma cadeia justa e sustentável de fornecedores.	Realização de encontros de discussão entre áreas internas das grandes empresas e elaboração de compromissos.	Termos de compromisso, declarações públicas, monitoramento de resultados.	
Perenizar boas compras e boas relações.	Realização de apoios necessários para garantir a entrega dos serviços, produtos e o crescimento dos fornecedores.	Contratos de médio prazo ou recontração de fornecedores	
Comunicar iniciativas, práticas e resultados.	Registro, avaliação, sistematização e comunicação para escalar - histórias de boas compras.	Resultados, práticas e histórias sistematizadas.	

IMPACTO: CONTRIBUIÇÕES PARA A SOCIEDADE

- **GERAÇÃO DE TRABALHO, RENDA E AUTONOMIA ODS 8**
- **EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA ODS 5**
- **DESENVOLVIMENTO DE COMUNIDADES ODS 10 e 11**
- **AMPLIAÇÃO DO ACESSO A DIREITOS ODS 10**
- **DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO INCLUSIVO ODS 8**

Contatos



ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS
aspen institute

ANDE Global

www.andeglobal.org

Kyle Newell

Diretor Executivo, Estratégia Global e Operações

kyle.newell@aspeninstitute.org



Impact Hub Manaus

www.impacthubmanaus.com.br

Juliana Teles

Sócia fundadora

juliana.teles@impacthub.net



Integrare

www.integrare.org.br

Trabalha para criar uma relação de benefício mútuo entre fornecedores de minorias e grandes corporações. Desejam ser referência nacional como instituição de inclusão e desenvolvimento empresarial de fornecedores provenientes de grupos minoritários, sempre procurando promover acesso e capacitação em negócios.



Movimento Mulher 360

www.movimentomulher360.com.br

O Movimento Mulher 360 existe para contribuir com o empoderamento econômico da mulher brasileira em uma perspectiva 360 graus, por meio da promoção, da sistematização e da difusão de avanços nas políticas e nas práticas empresariais, além do engajamento da comunidade empresarial brasileira e da sociedade em geral.



Rede Mulher Empreendedora

www.rme.net.br

Executa o programa RME Conecta, que faz a ponte entre negócios de mulheres com grandes empresas para negociação e fornecimento B2B.



We Connect

www.weconnectinternational.org/latin-america/brazil

A WEConnect International opera no Brasil desde 2015. É a única organização no país que oferece a certificação "Empresa de Mulher" (Women-Owned), processo que avalia e formaliza se uma empresa pertence a uma ou mais mulheres em pelo menos 51%, de acordo ao padrão universal reconhecido pelas equipes de compras das principais corporações globais.

Elaborado por



Em colaboração com



Com o apoio

