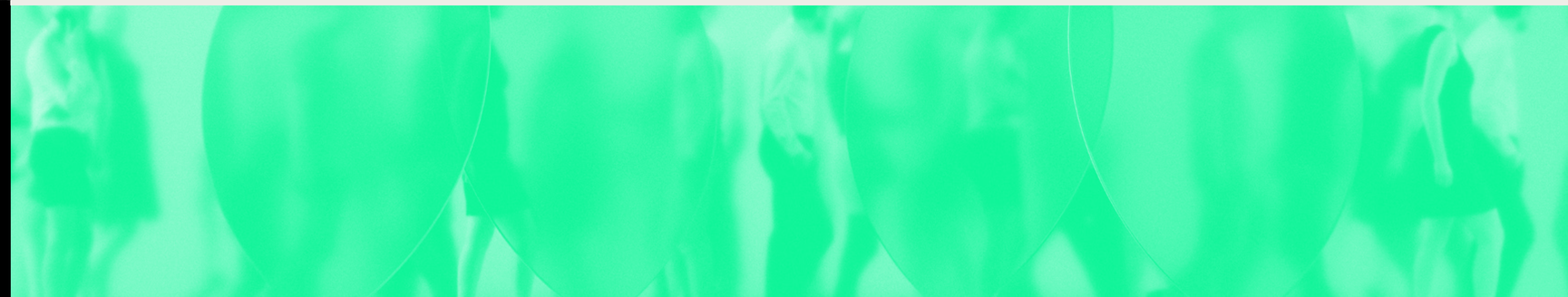
GOVERNANÇA E CADEIA DE VALOR

RESPONSABILIDADES EMPRESARIAIS NO FORNECIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS E MECANISMOS DE PREVENÇÃO, CONTROLE E INTEGRIDADE NA CONTRATAÇÃO DE TERCEIROS

FECOMERCIOSP



ESTE E-BOOK TRAZ ORIENTAÇÕES E FUNDAMENTOS JURÍDICOS, TÉCNICOS E ESTRATÉGICOS RELACIONADOS À GOVERNANÇA CORPORATIVA E À GESTÃO DE RISCOS NA CADEIA DE VALOR.

GOVERNANÇA E CADEIA DE VALOR

INTRODUÇÃO
A IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR RISCOS
CADEIA DE FORNECEDORES COMO PARTE DA EMPRESA
ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ADEQUADA
GESTÃO DE RISCOS
ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E DETECÇÃO DE RISCOS
↳ PREVENÇÃO DE RISCOS
↳ DETECÇÃO DE RISCOS
↳ MEDIDAS DE PREVENÇÃO
↳ PLANEJAMENTO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS
↳ CASO METANOL: ORIENTAÇÕES SENACON PARA O COMÉRCIO DE BEBIDAS
CONSEQUÊNCIAS DE NÃO GERENCIAR RISCOS REPUTACIONAIS
↳ REPERCUSSÕES FINANCEIRAS E REPUTACIONAIS
↳ REFLEXOS REGULATÓRIOS E OPERACIONAIS
BENEFÍCIOS DO ADEQUADO GERENCIAMENTO DE RISCOS
DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS
RECOMENDAÇÕES PARA PEQUENAS EMPRESAS
OUTROS MATERIAIS ORIENTATIVOS
GLOSSÁRIO

INTRODUÇÃO

O fornecimento de produtos e serviços é uma atividade essencial para as empresas, mas também uma das dimensões mais sensíveis da responsabilidade empresarial. Em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e interconectado, é indispensável compreender que a reputação, a integridade e a continuidade dos negógios não dependem apenas de seus processos internos, mas também da forma como se relacionam com terceiros e estruturam suas relações comerciais.

Este material orientativo esclarece a importância da adoção de mecanismos adequados de governança corporativa, especialmente voltados para a gestão de riscos na contratação e no monitoramento de parceiros. A responsabilidade empresarial não se encerra na venda ou na prestação do serviço, estendendo-se por toda a cadeia de valor, e encontra respaldo no **Código de Defesa do Consumidor (CDC)**[1] , que prevê a responsabilização solidária por falhas que possam causar danos ao consumidor. Assim, ainda que atividades sejam terceirizadas, a responsabilidade perante o mercado e a sociedade não se transfere.

Eventuais vulnerabilidades externas podem se converter rapidamente em crises reputacionais, financeiras e regulatórias. Por isso, empresas devem fortalecer políticas internas, códigos de conduta, processos de ***due diligence***, canais de denúncias e sistemas de monitoramento contínuo, capazes de prevenir e detectar riscos de forma tempestiva e corrigir eventuais falhas nos processos. Em um cenário em que eventos críticos se propagam com rapidez e alta repercussão pública, a resiliência organizacional torna-se uma competência estratégica essencial.

> **AS AGENDAS DE SUSTENTABILIDADE E GOVERNANÇA CONSOLIDAM-SE COMO EIXOS ESTRUTURANTES DE COMPETITIVIDADE, REFORÇANDO A NECESSIDADE DE TRANSPARÊNCIA SOBRE A ORIGEM DE PRODUTOS, A INTEGRIDADE DAS OPERAÇÕES E OS IMPACTOS SOCIOAMBIENTAIS ASSOCIADOS.**

Dessa forma, este e-book busca apoiar a construção de práticas responsáveis de governança e de gestão de riscos, promovendo segurança, confiança e sustentabilidade. Trata-se de um convite à adoção de uma postura proativa — compreender que governança e integridade não são custos adicionais, mas investimentos indispensáveis para a perenidade e a geração de valor no setor produtivo.

SUSTENTABILIDADE
Conselho FecomercioSP

1. Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990: Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências.

INTRODUÇÃO

A IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR RISCOS

CADEIA DE FORNECEDORES COMO PARTE DA EMPRESA

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ADEQUADA

GESTÃO DE RISCOS

ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E DETECÇÃO DE RISCOS

↳ PREVENÇÃO DE RISCOS

↳ DETECÇÃO DE RISCOS

↳ MEDIDAS DE PREVENÇÃO

↳ PLANEJAMENTO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

↳ CASO METANOL: ORIENTAÇÕES SENACON PARA O COMÉRCIO DE BEBIDAS

CONSEQUÊNCIAS DE NÃO GERENCIAR RISCOS REPUTACIONAIS

↳ REPERCUSSÕES FINANCEIRAS E REPUTACIONAIS

↳ REFLEXOS REGULATÓRIOS E OPERACIONAIS

BENEFÍCIOS DO ADEQUADO GERENCIAMENTO DE RISCOS

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

RECOMENDAÇÕES PARA PEQUENAS EMPRESAS

OUTROS MATERIAIS ORIENTATIVOS

GLOSSÁRIO

A IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR RISCOS

As consequências do fornecimento de produtos e serviços com defeitos ou vícios vão além do dever de reparação previsto no CDC. Elas afetam diretamente a reputação da empresa, uma vez que as reclamações podem ultrapassar a relação entre cliente e fornecedor e ganhar repercussão pública na mídia e nas redes sociais. Esse cenário compromete a confiança de consumidores e demais partes interessadas, podendo atingir inclusive a saúde financeira e a continuidade do negócio.

CASOS EMBLEMÁTICOS COMO CONTAMINAÇÃO DE BEBIDAS POR METANOL, INTERRUPÇÕES EM MASSA DE PROVEDORES DE NUVEM E FRAUDES NO SISTEMA PIX DEMONSTRAM QUE FALHAS NA CADEIA DE FORNECIMENTO PODEM GERAR PREJUÍZOS GRAVES.

O CDC estabelece que fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes respondam solidariamente por danos decorrentes de defeitos ou vícios de produtos e serviços. Por isso, identificar e gerir riscos de forma preventiva constitui uma estratégia fundamental para preservar a integridade da marca e a credibilidade no mercado. Em um ambiente marcado por alta concorrência e crescente exigência por confiabilidade, os riscos podem surgir de diferentes fontes e influenciar significativamente a percepção pública sobre a empresa e suas práticas.

INTRODUÇÃO
A IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR RISCOS
CADEIA DE FORNECEDORES COMO PARTE DA EMPRESA
ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ADEQUADA
GESTÃO DE RISCOS
ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E DETECÇÃO DE RISCOS
↳ PREVENÇÃO DE RISCOS
↳ DETECÇÃO DE RISCOS
↳ MEDIDAS DE PREVENÇÃO
↳ PLANEJAMENTO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS
↳ CASO METANOL: ORIENTAÇÕES SENACON PARA O COMÉRCIO DE BEBIDAS
CONSEQUÊNCIAS DE NÃO GERENCIAR RISCOS REPUTACIONAIS
↳ REPERCUSSÕES FINANCEIRAS E REPUTACIONAIS
↳ REFLEXOS REGULATÓRIOS E OPERACIONAIS
BENEFÍCIOS DO ADEQUADO GERENCIAMENTO DE RISCOS
DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS
RECOMENDAÇÕES PARA PEQUENAS EMPRESAS
OUTROS MATERIAIS ORIENTATIVOS
GLOSSÁRIO

CADEIA DE FORNECEDORES COMO PARTE DA EMPRESA

A cadeia de fornecedores compõe a cadeia de valor da empresa e abrange o conjunto de atividades necessárias para que um produto ou serviço chegue ao consumidor final. Seu desempenho pode ser avaliado por experiência do cliente, qualidade da entrega, eficiência no atendimento (pré e pós-venda), qualidade do produto, capacidade de inovação, confiabilidade, segurança e responsabilidade socioambiental. Neste ponto, o consumidor pode exigir, por exemplo, produtos não provenientes de desmatamento, ou do uso de mão de obra escrava, entre outros fatores.

Nesse contexto, é importante adotar políticas sustentáveis e práticas estruturadas de gestão de processos. Para o público externo — consumidores, investidores e reguladores —, empresa e fornecedores formam um sistema integrado. Assim, eventuais falhas na prestação de serviços ou defeitos em produtos podem gerar responsabilização ao longo de toda a cadeia.

A implementação de práticas sustentáveis permite à empresa rastrear a origem e o percurso de seus produtos, assegurando credibilidade às suas alegações socioambientais e atendendo às exigências de mercado, especialmente às regulações internacionais, como as listadas a seguir.

DIRETIVA EUROPEIA SOBRE *DUE DILIGENCE* EM SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA (CSDDD OU CS3D)
Estabelece que empresas da União Europeia (UE) — bem como empresas brasileiras que tenham relações comerciais como bloco ou subsidiárias de companhias europeias — devem monitorar sua cadeia de valor para prevenir, mitigar e eliminar riscos socioambientais em todas as etapas, inclusive na extração de matérias-primas. Também exige transparência sobre o ciclo de vida dos produtos.

DIRETIVA EUROPEIA DE RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA (CSRD)
Amplia as obrigações tradicionais de reporte empresarial, exigindo a divulgação de informações ambientais, sociais e de governança (ESG), inclusive relacionadas à cadeia de fornecimento.

REGULAMENTO EUROPEU ANTIDESMATAMENTO
Proíbe a importação de produtos provenientes de áreas desmatadas após 2020, buscando reduzir a contribuição do consumo europeu para o desmatamento global.
A medida abrange commodities como café, soja, cacau e carne bovina, com efeito relevante para países exportadores, como Brasil, Colômbia e México.

RASTREABILIDADE

Normas da Organização Internacional de Normalização (ISO, pela sigla em inglês) estabelecem diretrizes para a rastreabilidade na cadeia de abastecimento, considerada um instrumento essencial para comprovar alegações relacionadas a direitos humanos, condições de trabalho e impactos ambientais.

A rastreabilidade funciona como uma ferramenta estratégica para assegurar conformidade com padrões de sustentabilidade e exigências regulatórias. Por meio do monitoramento e da verificação de impactos socioambientais ao longo da cadeia, a empresa não apenas reduz riscos, como também identifica oportunidades de melhoria e inovação, fortalecendo sua competitividade.

Para implementar esse processo, é necessário:

mapear produtos e fornecedores, checando a procedência e a confiabilidade no mercado, incluindo os atributos ambientais de produtos, além das regularidades tributária, trabalhista e operacional dos fornecedores, incluindo licenças ambientais, de funcionamento, entre outros;

identificar ameaças e desafios socioambientais, cuidando para não adquirir produtos oriundos de desmatamento, uso de mão de obra escrava e sofrimento animal, bem como que não apresentem atributos de circularidade etc.;

adotar mecanismos de controle e verificação quanto ao cumprimento das etapas acima;

integrar sistemas de integridade à governança corporativa.

> **ESSAS MEDIDAS FORTALECEM A RESILIÊNCIA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E PROMOVEM UMA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA À SUSTENTABILIDADE.**

Nesse cenário, a adoção de metodologias para definir critérios em sustentabilidade e riscos sociais, ambientais e climáticos pode apoiar a tomada de decisão, ao classificar fornecedores com base em requisitos como desempenho, confiabilidade e custo. Além disso, a padronização de terminologias e categorias contribui para:

mais clareza na comunicação entre os agentes da cadeia;

aperfeiçoamento dos sistemas de rastreabilidade;

aumento da confiança de investidores e consumidores;

atendimento mais eficiente às exigências regulatórias.

Esses elementos são basilares para a implementação efetiva de programas de *compliance* e para o fortalecimento da governança empresarial.

Essa metodologia deve ser específica para o modelo de negócio, adequada à realidade da empresa, para classificar ou definir critérios sobre produtos que apresentem atributos em economia circular; frota veicular mais sustentável; energia limpa; consumo consciente de água e energia; entre outros. Essa personalização do método pode contribuir para definir metas de sustentabilidade, bem como auxiliar na elaboração de relatórios ESG.

Entretanto, alguns cuidados são importantes nessa definição, que deve:

A | ser baseada em padrões reconhecidos, como:

Global Reporting Initiative (GRI).

Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD).

International Sustainability Standards Board (ISSB).

Normas ABNT NBR ISO 59.004, 59.010 e 59.020.

B | ter critérios objetivos e verificáveis;

C | evitar ***greenwashing***: a classificação de algo como sustentável sem critérios claros pode ensejar questionamentos regulatórios ou reputacionais.

INTRODUÇÃO

A IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR RISCOS

CADEIA DE FORNECEDORES COMO PARTE DA EMPRESA

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ADEQUADA

GESTÃO DE RISCOS

ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E DETECÇÃO DE RISCOS

↳ PREVENÇÃO DE RISCOS

↳ DETECÇÃO DE RISCOS

↳ MEDIDAS DE PREVENÇÃO

↳ PLANEJAMENTO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

↳ CASO METANOL: ORIENTAÇÕES SENACON PARA O COMÉRCIO DE BEBIDAS

CONSEQUÊNCIAS DE NÃO GERENCIAR RISCOS REPUTACIONAIS

↳ REPERCUSSÕES FINANCEIRAS E REPUTACIONAIS

↳ REFLEXOS REGULATÓRIOS E OPERACIONAIS

BENEFÍCIOS DO ADEQUADO GERENCIAMENTO DE RISCOS

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

RECOMENDAÇÕES PARA PEQUENAS EMPRESAS

OUTROS MATERIAIS ORIENTATIVOS

GLOSSÁRIO

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ADEQUADA

A governança corporativa tem como função estruturar mecanismos que permitam identificar e gerenciar riscos com base em princípios como integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade. Esses fundamentos orientam um planejamento estratégico mais resiliente e alinhado com as melhores práticas de desenvolvimento sustentável.

Ao adotar diretrizes claras, a empresa fortalece sua continuidade operacional, reduz riscos socioambientais, gera valor de longo prazo e preserva sua reputação no mercado. Dentre os principais elementos que devem guiar a gestão empresarial, destacam-se os descritos a seguir.

PRINCÍPIOS ÉTICOS E PROPÓSITO ORGANIZACIONAL (MISSÃO, VISÃO E VALORES)

Esses pilares definem a identidade e a cultura da empresa, servindo como referência para decisões estratégicas e para o alcance de seus objetivos.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: diretrizes voltadas para gestão ambiental, responsabilidade social e práticas operacionais transparentes, éticas e sustentáveis.

RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL: desenvolvimento de competências em liderança, comunicação, gestão de riscos e adaptabilidade, preparando a empresa para lidar com incertezas, superar crises e consolidar-se após períodos adversos.

MAPEAMENTO DE RISCOS E PROCESSOS INTERNOS: identificação de vulnerabilidades operacionais e socioambientais que possam comprometer o desempenho e a conformidade.

DEFINIÇÃO DA MATRIZ DE MATERIALIDADE: instrumento indispensável para avaliar temas ESG relevantes, considerando os seguintes dois aspectos complementares.

_ O reflexo dos fatores ESG no negócio (exigências legais e regulatórias, expectativas de *stakeholders* e demais partes interessadas).

_ A influência da empresa na sociedade e no meio ambiente (comunidade do entorno, consumo de recursos, emissões, poluição, cadeia de insumos, direitos humanos e condições de trabalho).

Essa abordagem, conhecida como dupla materialidade, contribui para prevenir ou mitigar riscos e direcionar prioridades estratégicas.

MATERIAIS DE APOIO PARA A ESTRUTURAÇÃO INICIAL DE UM PROGRAMA DE GOVERNANÇA

Alguns referenciais podem auxiliar empresas na implementação de práticas de governança e sustentabilidade.

NORMA GRI 3 – TEMAS MATERIAIS (2021)

Estabelece quatro etapas para definição de temas materiais:

_ compreender o contexto da organização;
_ identificar contribuições reais e potenciais;
_ avaliar a relevância desses impactos;
_ priorizar os temas mais significativos.

GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA ENGAJAMENTO ESG COM CADEIAS DE FORNECEDORES (FECOMERCIO-SP)

O guia orienta empresas na incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança na relação com fornecedores, destacando a importância estratégica dessa agenda para fortalecer a cadeia de valor e promover práticas responsáveis.

Além disso, apresenta ferramentas como a matriz de materialidade e etapas para avaliação, qualificação, homologação e desenvolvimento de fornecedores. Também oferece diretrizes específicas para Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs), mostrando que a adoção do ESG pode:

_ ampliar oportunidades de negócios;
_ melhorar reputação e competitividade;
_ facilitar o acesso a mercados com exigências socioambientais;
_ agregar valor a produtos e serviços.

PROGRAMA DE INTEGRIDADE (DECRETO 11.129/2022)

O Programa de Integridade é uma ferramenta fundamental para fortalecer a cultura ética nas organizações, definido no decreto como um conjunto de mecanismos e procedimentos internos voltados para integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de conduta, políticas e diretrizes, com o objetivo de:

_ prevenir, detectar e corrigir desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos contra a administração pública, nacional ou estrangeira;

_ promover e manter uma cultura de integridade no ambiente corporativo. Embora seja exigido em contratações com o Poder Público, pode ser utilizado como referência na implementação de programas de integridade no setor privado de forma ampla.

INTRODUÇÃO

A IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR RISCOS

CADEIA DE FORNECEDORES COMO PARTE DA EMPRESA

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ADEQUADA

GESTÃO DE RISCOS

ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E DETECÇÃO DE RISCOS

↳ PREVENÇÃO DE RISCOS

↳ DETECÇÃO DE RISCOS

↳ MEDIDAS DE PREVENÇÃO

↳ PLANEJAMENTO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

↳ CASO METANOL: ORIENTAÇÕES SENACON PARA O COMÉRCIO DE BEBIDAS

CONSEQUÊNCIAS DE NÃO GERENCIAR RISCOS REPUTACIONAIS

↳ REPERCUSSÕES FINANCEIRAS E REPUTACIONAIS

↳ REFLEXOS REGULATÓRIOS E OPERACIONAIS

BENEFÍCIOS DO ADEQUADO GERENCIAMENTO DE RISCOS

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

RECOMENDAÇÕES PARA PEQUENAS EMPRESAS

OUTROS MATERIAIS ORIENTATIVOS

GLOSSÁRIO

GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos é um elemento vital do sistema de governança, com o objetivo de garantir a continuidade das operações e a geração de valor nas organizações. Sua implementação é responsabilidade de todos os agentes de governança e deve estar baseada em princípios, políticas internas, normas técnicas, regulamentos e legislações aplicáveis.

Para que seja eficaz, é necessário identificar, mensurar, tratar e monitorar os riscos, fornecendo subsídios para a tomada de decisão por diferentes instâncias, como sócios, conselho de administração, diretoria e demais partes interessadas — clientes, fornecedores, comunidade, órgãos reguladores e governo.

A GESTÃO DE RISCOS DEVE ESTAR INTEGRADA À GOVERNANÇA CORPORATIVA, FUNCIONANDO COMO PARTE ESTRATÉGICA DO PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL.

Os mecanismos de identificação, controle e mitigação podem ser adotados tanto de forma preventiva quanto corretiva, por meio de políticas e procedimentos capazes de detectar sinais iniciais de exposição ao risco. Além disso, práticas como simulações de crise e definição prévia de planos de resposta contribuem para uma atuação mais rápida e estruturada diante de eventos adversos.

Essas medidas incluem também o mapeamento de processos e a preparação da organização, com ações voltadas para capacitação de colaboradores, flexibilidade operacional, aprendizado contínuo e engajamento dos ***stakeholders***.

INTRODUÇÃO

A IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR RISCOS

CADEIA DE FORNECEDORES COMO PARTE DA EMPRESA

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ADEQUADA

GESTÃO DE RISCOS

ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E DETECÇÃO DE RISCOS

↳ PREVENÇÃO DE RISCOS

↳ DETECÇÃO DE RISCOS

↳ MEDIDAS DE PREVENÇÃO

↳ PLANEJAMENTO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

↳ CASO METANOL: ORIENTAÇÕES SENACON PARA O COMÉRCIO DE BEBIDAS

CONSEQUÊNCIAS DE NÃO GERENCIAR RISCOS REPUTACIONAIS

↳ REPERCUSSÕES FINANCEIRAS E REPUTACIONAIS

↳ REFLEXOS REGULATÓRIOS E OPERACIONAIS

BENEFÍCIOS DO ADEQUADO GERENCIAMENTO DE RISCOS

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

RECOMENDAÇÕES PARA PEQUENAS EMPRESAS

OUTROS MATERIAIS ORIENTATIVOS

GLOSSÁRIO

ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E DETECÇÃO DE RISCOS

Quando implementadas de forma consistente, essas estratégias contribuem para reduzir riscos reputacionais e proteger a imagem da empresa no mercado.

PREVENÇÃO DE RISCOS

As estratégias de prevenção buscam evitar práticas antiéticas, descumprimento de normas internas ou violações legais. Seu objetivo é minimizar exposições e reforçar a responsabilidade corporativa, promovendo confiança com clientes, parceiros e autoridades. Dentre as principais medidas preventivas, destacam-se:

A | POLÍTICAS INTERNAS

A adoção de políticas estruturadas orienta condutas e padroniza procedimentos como:

_ práticas anticoncorrenciais, medidas anticorrupção, e ações de prevenção ao assédio e à discriminação;
_ canal de denúncias;
_ código de conduta ou de ética;
_ regras para contratação de terceiros;
_ divulgação de informações financeiras;
_ ***due diligence*** na cadeia de valor;
_ gestão de riscos, entre outras.

O e-book **BANIMENTO DO ASSÉDIO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO**, da FecomercioSP, apresenta conceitos sobre assédio moral e sexual e oferece um passo a passo prático para prevenção e enfrentamento no ambiente corporativo. O material orienta a implementação de canais de denúncias, procedimentos internos e campanhas de conscientização.

Ao adotar essas práticas, as empresas não apenas cumprem a legislação e reduzem riscos trabalhistas, civis e criminais, como também promovem um ambiente mais seguro, ético e produtivo, fortalecendo sua reputação e atraindo talentos.

Nesse contexto, merece destaque o **código de conduta (ou código de ética)** como instrumento central de redução de riscos. Ele reúne normas internas destinadas a:

_ promover valores e princípios éticos;
_ fomentar a atuação transparentes;
_ disciplinar relações internas e externas;
_ administrar conflitos de interesse;
_ proteger ativos físicos e intelectuais;
_ consolidar boas práticas de governança.

Sua elaboração e cumprimento elevam a confiança na organização e fortalecem sua imagem institucional.

B | TREINAMENTOS E COMUNICAÇÃO INTERNA

Treinamentos periódicos e comunicação clara entre equipes são fundamentais para evitar decisões ou contratações incompatíveis com as políticas internas.

C | GESTÃO DE TERCEIROS E PARCEIROS

A gestão de terceiros é crucial para garantir integridade contínua nas operações. Envolve ações de devida diligência (***due diligence***) permanentes para identificar, classificar e monitorar fornecedores e parceiros, considerando aspectos como:

_ conflitos de interesse;
_ exposição negativa na mídia;
_ restrições de mercado;
_ histórico processual;
_ políticas socioambientais;
_ segurança da informação e privacidade de dados;
_ reputação;
_ conformidade legal;
_ adoção de boas práticas socioambientais.

DETECÇÃO DE RISCOS

As estratégias de detecção visam identificar, de forma rápida, violações reais ou potenciais de leis, regulamentos e procedimentos internos, permitindo resposta tempestiva da organização.

Dentre os elementos essenciais, estão:

testes de detecção para avaliar controles internos, identificar vulnerabilidades e apoiar planos de ação;

canal de denúncias, como mecanismo de alerta e apuração;

análise de dados e indicadores de integridade, aumentando eficiência na avaliação e mitigação de riscos;

monitoramento contínuo, garantindo a efetividade dos controles ao longo do tempo.

MEDIDAS DE PREVENÇÃO

PLANEJAMENTO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

O Business Continuity Plan (BCP) tem sólido embasamento jurídico e representa, além de boa prática gerencial, um instrumento de governança corporativa vinculado ao dever de diligência organizacional.

O BCP reúne políticas, procedimentos e controles destinados a prevenir, responder e recuperar a empresa diante de eventos disruptivos, assegurando:

_ continuidade de processos críticos;
_ proteção de ativos essenciais;
_ cumprimento de obrigações legais e contratuais.

MECANISMOS ENVOLVIDOS

_ **PREVENTIVOS**: mapeamento de eventos como desastres naturais, falhas tecnológicas, corrupção, crises econômicas ou instabilidade do mercado financeiro, incorporando-os à matriz de riscos e ao planejamento estratégico.

_ **MITIGATÓRIOS:** atuação durante crises, com implementação de soluções para reduzir danos e acelerar a retomada.

INTEGRAÇÃO DE GESTÃO DE RISCOS, *COMPLIANCE* E ESG

A implementação do BCP é indissociável dos três pilares abaixo.

1 GESTÃO DE RISCOS | Integra linhas de defesa corporativa e alinha-se a *frameworks* como COSO ERM e ISO 31000, abrangendo riscos operacionais, tecnológicos, legais, reputacionais e de continuidade de serviços.

2 COMPLIANCE | O BCP:

_ materializa o dever de prevenção de ilícitos;
_ reforça a cultura de responsabilidade;
_ reduz exposição a sanções administrativas e judiciais.

3 ESG |

_ **AMBIENTAL (E)**: resposta a eventos climáticos extremos e mitigação de impactos ambientais.

_ **SOCIAL (S)**: continuidade de serviços essenciais e proteção de trabalhadores, clientes e parceiros.

_ **GOVERNANÇA (G)**: fortalecimento da gestão baseada em evidências, transparência e responsabilidade.

ESTRUTURA BÁSICA DE UM BCP

_ **ANÁLISE DE IMPACTO DO NEGÓCIO (BIA)**
Mapeamento de processos críticos e impactos econômicos, sociais e ambientais.

_ **ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO**
Planos alternativos, *backups* de dados e comunicação constante com fornecedores.

_ **DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES**
Indicação de líderes e equipes responsáveis pela articulação e pela comunicação institucional.

_ **TESTES E TREINAMENTOS**
Simulações de desastres e testes de recuperação de Tecnologia da Informação (TI).

_ **MONITORAMENTO E ATUALIZAÇÃO CONTÍNUA**
Revisão periódica e adaptação a novos riscos, inclusive políticos.

RISCOS DA AUSÊNCIA DE UM BCP

Empresas sem BCP estruturado demonstram fragilidade de governança, fator cada vez mais observado por investidores e reguladores, podendo resultar em:

_ negligência organizacional;
_ inadimplemento contratual;
_ falha no dever de cautela;
_ descumprimento de legislação e obrigações tributárias;
_ responsabilizações civil, administrativa, regulatória e reputacional.

Recomenda-se, portanto, sua formalização, testes periódicos e atualização contínua.

INTRODUÇÃO

A IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR RISCOS

CADEIA DE FORNECEDORES COMO PARTE DA EMPRESA

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ADEQUADA

GESTÃO DE RISCOS

ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E DETECÇÃO DE RISCOS

↳ PREVENÇÃO DE RISCOS

↳ DETECÇÃO DE RISCOS

↳ MEDIDAS DE PREVENÇÃO

↳ PLANEJAMENTO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

↳ CASO METANOL: ORIENTAÇÕES SENACON PARA O COMÉRCIO DE BEBIDAS

CONSEQUÊNCIAS DE NÃO GERENCIAR RISCOS REPUTACIONAIS

↳ REPERCUSSÕES FINANCEIRAS E REPUTACIONAIS

↳ REFLEXOS REGULATÓRIOS E OPERACIONAIS

BENEFÍCIOS DO ADEQUADO GERENCIAMENTO DE RISCOS

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

RECOMENDAÇÕES PARA PEQUENAS EMPRESAS

OUTROS MATERIAIS ORIENTATIVOS

GLOSSÁRIO

CASO METANOL: ORIENTAÇÕES DA SENACON PARA O COMÉRCIO DE BEBIDAS

O Ministério da Justiça e Segurança Pública, por meio da Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon), publicou a **Nota Técnica 3/2025**, ressaltando o dever dos fornecedores de bebidas de prevenir, informar, retirar produtos de risco e responder civil, administrativa e penalmente por adulterações ou venda de bebidas impróprias ao consumo. A base jurídica inclui:

Lei 8.078/1990 – Código de Defesa do Consumidor;

Lei 8.918/1994 – Padronização, classificação, registro, inspeção, produção e fiscalização de bebidas;

Decreto-Lei 2.848/1940 – Código Penal (Artigo 272);

Lei 8.137/1990 – Define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo, e dá outras providências (Artigo 7º, IX).

RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

1 | AQUISIÇÃO

_ Comprar apenas de fornecedores idôneos e com Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) ativo.

_ Exigir e arquivar Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) válida, conferindo a chave de 44 dígitos no portal oficial.

_ Evitar mercadorias sem documentação ou com preço anormalmente baixo.

_ Manter cadastro atualizado de fornecedores para rastreabilidade.

2 | RECEBIMENTO

_ Adotar dupla checagem no recebimento.
_ Registrar rótulos, lotes, quantidades e dados da NF-e.
_ Guardar recibos, imagens de Circuito Fechado de Televisão (CFTV) e planilhas de controle.

3 | ARMAZENAMENTO

_ Identificar colaboradores com acesso ao estoque.
_ Garantir condições seguras e controle de acesso.

4 | SINAIS DE ADULTERAÇÃO

_ Observar lacres violados, erros em rótulos, odor anormal ou lote divergente.
_ Suspender imediatamente a venda do lote suspeito.
_ Isolar unidades, preservar evidências e manter amostras para perícia.
_ Notificar Vigilância Sanitária, Polícia Civil, Procon, Ministério Público e Ministério da Agricultura e Pecuária (Mapa), quando aplicável.

INTRODUÇÃO
A IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR RISCOS
CADEIA DE FORNECEDORES COMO PARTE DA EMPRESA
ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ADEQUADA
GESTÃO DE RISCOS
ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E DETECÇÃO DE RISCOS
↳ PREVENÇÃO DE RISCOS
↳ DETECÇÃO DE RISCOS
↳ MEDIDAS DE PREVENÇÃO
↳ PLANEJAMENTO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS
↳ CASO METANOL: ORIENTAÇÕES SENACON PARA O COMÉRCIO DE BEBIDAS
CONSEQUÊNCIAS DE NÃO GERENCIAR RISCOS REPUTACIONAIS
↳ REPERCUSSÕES FINANCEIRAS E REPUTACIONAIS
↳ REFLEXOS REGULATÓRIOS E OPERACIONAIS
BENEFÍCIOS DO ADEQUADO GERENCIAMENTO DE RISCOS
DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS
RECOMENDAÇÕES PARA PEQUENAS EMPRESAS
OUTROS MATERIAIS ORIENTATIVOS
GLOSSÁRIO

CONSEQUÊNCIAS DE NÃO GERENCIAR RISCOS REPUTACIONAIS

A ausência de mecanismos estruturados para o gerenciamento de riscos reputacionais pode gerar adversidades amplas e duradouras para as empresas, afetando simultaneamente sua saúde financeira, sua conformidade regulatória e sua credibilidade no mercado.

> **EM UM AMBIENTE ALTAMENTE EXPOSTO E INTERCONECTADO, FALHAS OPERACIONAIS OU VULNERABILIDADES NA CADEIA DE VALOR PODEM RAPIDAMENTE GANHAR DIMENSÃO PÚBLICA E PRODUZIR EFEITOS EM CASCATA.**

REPERCUSSÕES FINANCEIRAS E REPUTACIONAIS

Do ponto de vista econômico e institucional, os principais reflexos incluem:

Perda de clientes (B2C e B2B), resultando em retração das vendas e redução do faturamento;

Elevação de custos operacionais, decorrente da necessidade de revisar protocolos internos, substituir parceiros comerciais, reforçar sistemas logísticos e aprimorar mecanismos de rastreabilidade;

Despesas judiciais e indenizações, principalmente em casos de responsabilização por produtos com irregularidades ou contaminação;

Abalo reputacional, com repercussão negativa na mídia e nas redes sociais, comprometendo a confiança de consumidores, investidores e demais *stakeholders*, além de demandar investimentos adicionais em transparência e reposicionamento institucional.

REFLEXOS REGULATÓRIOS E OPERACIONAIS

Sob o aspecto normativo e de funcionamento da empresa, podem ocorrer:

intensificação da fiscalização por órgãos como Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Mapa, Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon) e autoridades estaduais;

endurecimento das exigências de controle de qualidade, com necessidade de auditorias externas, certificações e investimentos em laboratórios ou selos de segurança;

sanções administrativas e regulatórias: atuação mais rigorosa dos órgãos fiscalizadores, com aplicação de multas e outras penalidades, como a interdição temporária de estabelecimentos, suspensão de atividades e perdas de alvarás e de licenças de funcionamento;

ampliação das obrigações documentais, incluindo comprovação detalhada de origem, controle de estoque e transporte;

aplicação de multas expressivas, instauração de ações civis públicas e pedidos de danos morais coletivos;

responsabilização criminal, em hipóteses extremas.

Cabe destacar que, mesmo quando não estão diretamente envolvidas em eventos críticos, empresas do mesmo setor frequentemente precisam intensificar seus sistemas de controle e conformidade para evitar exposição a riscos semelhantes, demonstrando que crises reputacionais tendem a produzir efeitos sistêmicos. Isto é, as consequências de um abalo reputacional podem se estender para outras partes de uma mesma cadeia de valor, atingindo a reputação das partes que estão na linha de frente com o consumidor.

Por isso, é evidente que a gestão estruturada de riscos não deve ser encarada apenas como resposta a crises, mas como componente permanente da estratégia empresarial de prevenção a riscos. A adoção de mecanismos preventivos, sistemas de monitoramento contínuo e práticas sólidas de governança, além de reduzirem as perdas, fortalecem a confiança do mercado, protegem a marca e ampliam a capacidade de adaptação da organização. É nesse contexto que se evidenciam os benefícios concretos do adequado gerenciamento de riscos, tema que será abordado no capítulo a seguir.

INTRODUÇÃO

A IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR RISCOS

CADEIA DE FORNECEDORES COMO PARTE DA EMPRESA

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ADEQUADA

GESTÃO DE RISCOS

ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E DETECÇÃO DE RISCOS

↳ PREVENÇÃO DE RISCOS

↳ DETECÇÃO DE RISCOS

↳ MEDIDAS DE PREVENÇÃO

↳ PLANEJAMENTO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

↳ CASO METANOL: ORIENTAÇÕES SENACON PARA O COMÉRCIO DE BEBIDAS

CONSEQUÊNCIAS DE NÃO GERENCIAR RISCOS REPUTACIONAIS

↳ REPERCUSSÕES FINANCEIRAS E REPUTACIONAIS

↳ REFLEXOS REGULATÓRIOS E OPERACIONAIS

BENEFÍCIOS DO ADEQUADO GERENCIAMENTO DE RISCOS

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

RECOMENDAÇÕES PARA PEQUENAS EMPRESAS

OUTROS MATERIAIS ORIENTATIVOS

GLOSSÁRIO

BENEFÍCIOS DO ADEQUADO GERENCIAMENTO DE RISCOS

A implementação estruturada de mecanismos de governança e gestão de riscos gera vantagens concretas para a organização, que vão além da prevenção de perdas. Quando integrada à estratégia empresarial, essa prática reforça a capacidade de adaptação da empresa, fortalece sua competitividade e consolida sua credibilidade no mercado. Dentre os principais benefícios, destacam-se:

continuidade das atividades essenciais, mesmo diante de eventos adversos ou crises inesperadas;

fortalecimento da reputação institucional com clientes, investidores, parceiros e demais *stakeholders*;

consolidação do relacionamento com o mercado, gerando mais confiança e transparência nas operações;

proteção da estabilidade financeira, com redução da exposição a multas, indenizações e perdas operacionais;

estímulo à evolução sustentável do negócio, assegurando a permanência da marca em ambientes regulatórios e concorrenciais cada vez mais exigentes.

Assim, a gestão adequada de riscos deixa de ser somente um mecanismo defensivo e passa a representar um diferencial estratégico.

INTRODUÇÃO

A IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR RISCOS

CADEIA DE FORNECEDORES COMO PARTE DA EMPRESA

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ADEQUADA

GESTÃO DE RISCOS

ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E DETECÇÃO DE RISCOS

↳ PREVENÇÃO DE RISCOS

↳ DETECÇÃO DE RISCOS

↳ MEDIDAS DE PREVENÇÃO

↳ PLANEJAMENTO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

↳ CASO METANOL: ORIENTAÇÕES SENACON PARA O COMÉRCIO DE BEBIDAS

CONSEQUÊNCIAS DE NÃO GERENCIAR RISCOS REPUTACIONAIS

↳ REPERCUSSÕES FINANCEIRAS E REPUTACIONAIS

↳ REFLEXOS REGULATÓRIOS E OPERACIONAIS

BENEFÍCIOS DO ADEQUADO GERENCIAMENTO DE RISCOS

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

RECOMENDAÇÕES PARA PEQUENAS EMPRESAS

OUTROS MATERIAIS ORIENTATIVOS

GLOSSÁRIO

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

Apesar dos benefícios, a consolidação de uma cultura efetiva de gestão de riscos envolve desafios práticos e estruturais que precisam ser reconhecidos e enfrentados com planejamento. Dentre as principais dificuldades, destacam-se:

manter equipes capacitadas, atentas e comprometidas, o que exige treinamento contínuo e liderança ativa;

assegurar a qualidade e a procedência de produtos e insumos, principalmente em cadeias de fornecimento complexas;

gerenciar custos operacionais adicionais, incluindo investimentos em controles internos, auditorias e contratos com seguradoras.

SUPERAR ESSES ENTRAVES DEMANDA COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E ALINHAMENTO ENTRE GOVERNANÇA, OPERAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL.

INTRODUÇÃO

A IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR RISCOS

CADEIA DE FORNECEDORES COMO PARTE DA EMPRESA

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ADEQUADA

GESTÃO DE RISCOS

ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E DETECÇÃO DE RISCOS

↳ PREVENÇÃO DE RISCOS

↳ DETECÇÃO DE RISCOS

↳ MEDIDAS DE PREVENÇÃO

↳ PLANEJAMENTO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

↳ CASO METANOL: ORIENTAÇÕES SENACON PARA O COMÉRCIO DE BEBIDAS

CONSEQUÊNCIAS DE NÃO GERENCIAR RISCOS REPUTACIONAIS

↳ REPERCUSSÕES FINANCEIRAS E REPUTACIONAIS

↳ REFLEXOS REGULATÓRIOS E OPERACIONAIS

BENEFÍCIOS DO ADEQUADO GERENCIAMENTO DE RISCOS

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

RECOMENDAÇÕES PARA PEQUENAS EMPRESAS

OUTROS MATERIAIS ORIENTATIVOS

GLOSSÁRIO

RECOMENDAÇÕES PARA PEQUENAS EMPRESAS

Para as empresas de menor porte, recomenda-se uma abordagem proporcional, prática e progressiva. A gestão de riscos e a governança não exigem estruturas complexas desde o início, mas devem começar com procedimentos básicos formalizados e consistentes. Confira as medidas principais:

manter cadastro atualizado de parceiros comerciais idôneos;

exigir e arquivar documentação fiscal regular;

estabelecer critérios mínimos de qualidade, integridade e conformidade legal;

implementar código de conduta simples e canais claros de comunicação;

promover treinamentos periódicos para colaboradores;

estabelecer regras e prazos para atendimento ao consumidor, com canal específico para reclamações, garantindo registro e monitoramento conforme o CDC.

MESMO COM ESTRUTURA ENXUTA, É FUNDAMENTAL COMPREENDER QUE A RESPONSABILIDADE PERANTE O CONSUMIDOR NÃO SE TRANSFERE AO FORNECEDOR, CONFORME ESTABELECE O CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. FALHAS NA CADEIA DE VALOR PODEM GERAR CONSEQUÊNCIAS FINANCEIRAS, JURÍDICAS E REPUTACIONAIS GRAVES.

A adoção gradual de práticas de rastreabilidade, monitoramento e planejamento de continuidade fortalece a resiliência organizacional, amplia a confiança dos clientes e favorece a inserção em cadeias produtivas mais estruturadas e sustentáveis.

INTRODUÇÃO

A IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR RISCOS

CADEIA DE FORNECEDORES COMO PARTE DA EMPRESA

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ADEQUADA

GESTÃO DE RISCOS

ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E DETECÇÃO DE RISCOS

↳ PREVENÇÃO DE RISCOS

↳ DETECÇÃO DE RISCOS

↳ MEDIDAS DE PREVENÇÃO

↳ PLANEJAMENTO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

↳ CASO METANOL: ORIENTAÇÕES SENACON PARA O COMÉRCIO DE BEBIDAS

CONSEQUÊNCIAS DE NÃO GERENCIAR RISCOS REPUTACIONAIS

↳ REPERCUSSÕES FINANCEIRAS E REPUTACIONAIS

↳ REFLEXOS REGULATÓRIOS E OPERACIONAIS

BENEFÍCIOS DO ADEQUADO GERENCIAMENTO DE RISCOS

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

RECOMENDAÇÕES PARA PEQUENAS EMPRESAS

OUTROS MATERIAIS ORIENTATIVOS

GLOSSÁRIO

OUTROS MATERIAIS ORIENTATIVOS

Se sua empresa está iniciando a jornada em ESG e busca aprimorar seus processos com práticas sustentáveis, consulte os e-books publicados pela FecomercioSP:

1

BANIMENTO DA DISCRIMINAÇÃO NAS RELAÇÕES DE CONSUMO

2

BANIMENTO DO ASSÉDIO NO AMBIENTE DE TRABALHO

3

***CHECKLIST* EM ESG**

4

CONSUMO CONSCIENTE

5

CONSUMO EFICIENTE DE ÁGUA

6

CONSUMO EFICIENTE DE ENERGIA

7

DESMITIFICANDO O ESG

8

ECONOMIA CIRCULAR

9

ECONOMIA DE BAIXO CARBONO

10

ENGAJAMENTO ESG COM AS CADEIAS DE FORNECEDORES

11

ENGAJANDO ESG COM CLIENTES

12

LOGÍSTICA REVERSA

13

MERCADO LIVRE DE ENERGIA

INTRODUÇÃO
A IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR RISCOS
CADEIA DE FORNECEDORES COMO PARTE DA EMPRESA
ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ADEQUADA
GESTÃO DE RISCOS
ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E DETECÇÃO DE RISCOS
↳ PREVENÇÃO DE RISCOS
↳ DETECÇÃO DE RISCOS
↳ MEDIDAS DE PREVENÇÃO
↳ PLANEJAMENTO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS
↳ CASO METANOL: ORIENTAÇÕES SENACON PARA O COMÉRCIO DE BEBIDAS
CONSEQUÊNCIAS DE NÃO GERENCIAR RISCOS REPUTACIONAIS
↳ REPERCUSSÕES FINANCEIRAS E REPUTACIONAIS
↳ REFLEXOS REGULATÓRIOS E OPERACIONAIS
BENEFÍCIOS DO ADEQUADO GERENCIAMENTO DE RISCOS
DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS
RECOMENDAÇÕES PARA PEQUENAS EMPRESAS
OUTROS MATERIAIS ORIENTATIVOS
GLOSSÁRIO

GLOSSÁRIO

Conte com a FecomercioSP nessa caminhada. Acesse os e-books e guias práticos produzidos com orientações importantes para a apoiar as suas atividades e implementações de boas práticas ESG.

CADEIA DE FORNECEDORES
Conjunto de atividades realizadas por entidades *upstream* da organização que fornecem insumos, produtos ou serviços utilizados na produção ou prestação de seus próprios bens ou serviços.

CADEIA DE VALOR
Conjunto de atividades realizadas pela organização e por entidades *upstream* e *downstream* para levar seus produtos e serviços desde a concepção até o uso final pelo consumidor.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL/SUSTENTABILIDADE
Modelo de desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às próprias necessidades.

***DUE DILLIGENCE* = DEVIDA DILIGÊNCIA**
Processo contínuo de identificação, prevenção, mitigação e prestação de contas sobre os relexos negativos reais ou potenciais das atividades da organização.

DIREITOS HUMANOS
Direitos inerentes a todos os seres humanos, incluindo, no mínimo, aqueles previstos na Carta Internacional dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU) e nos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

FORNECEDOR
Entidade integrante da cadeia de fornecedores que supre insumos, produtos ou serviços utilizados nas operações da organização.

IMPACTO
Efeito que a organização causa ou pode causar na economia, no meio ambiente e nas pessoas, inclusive em seus direitos humanos, podendo ser positivo ou negativo.

MECANISMO DE QUEIXAS
Canal ou procedimento formal por meio do qual partes interessadas podem apresentar reclamações e buscar reparação.

MITIGAÇÃO
Ação destinada a reduzir a probabilidade ou a extensão de uma repercussão negativa.

PLANOS ALTERNATIVOS E ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO DE RISCOS
Definição de métricas, mecanismos para monitorar interrupções, medidas a serem adotadas e prazos para sanar os efeitos de uma crise, incluindo aquelas causadas pelo ambiente externo (por exemplo, greves).

PROCESSOS CRÍTICOS
Atividades ou operações essenciais da organização que precisam continuar funcionando — ou serem restabelecidas rapidamente — após uma interrupção para evitar danos graves para o negócio, tais como operações de produção, logística e distribuição, além de sistemas de TI, de atendimento ao cliente e de controle financeiro, dentre outros.

RELAÇÕES DE NEGÓCIOS
Vínculos mantidos pela organização com parceiros comerciais e demais entidades integrantes de sua cadeia de valor, incluindo aquelas diretamente relacionadas às suas operações, produtos ou serviços.

REPARAÇÃO
Medida destinada a corrigir, compensar ou remediar um prejuízo causado.

SELEÇÃO DE FORNECEDORES
Processo formal e documentado que aplica critérios técnicos, econômicos, socioambientais e de integridade para definir a contratação, manutenção ou descontinuidade de fornecedores.

TEMAS MATERIAIS
Assuntos que representam as contribuições mais relevantes da organização na economia, no meio ambiente e na sociedade, incluindo direitos humanos, e que influenciam decisões de *stakeholders*.

Fonte: **Normas GRI 204: Práticas de Compra 2016 e GRI 414: Avaliação Social de Fornecedores 2016.** Disponíveis aqui.

FECOMERCIOSP | Sesc Senac

PUBLICAÇÃO DA FEDERAÇÃO
DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS
E TURISMO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Abram Szajman
PRESIDENTE

Ivo Dall'Acqua Júnior
PRESIDENTE EM EXERCÍCIO

Antonio Carlos Borges
SUPERINTENDENTE

José Goldemberg
PRESIDENTE DO CONSELHO
DE SUSTENTABILIDADE

Av. Rebouças, 3377
Pinheiros • São Paulo
11 3254-1700

WWW.FECOMERCIO.COM.BR

UMA PUBLICAÇÃO DA FECOMERCIO-SP • 2026

GESTOR DE COMUNICAÇÃO E JORNALISTA RESPONSÁVEL Lucas Mota – MTb 46.597/SP

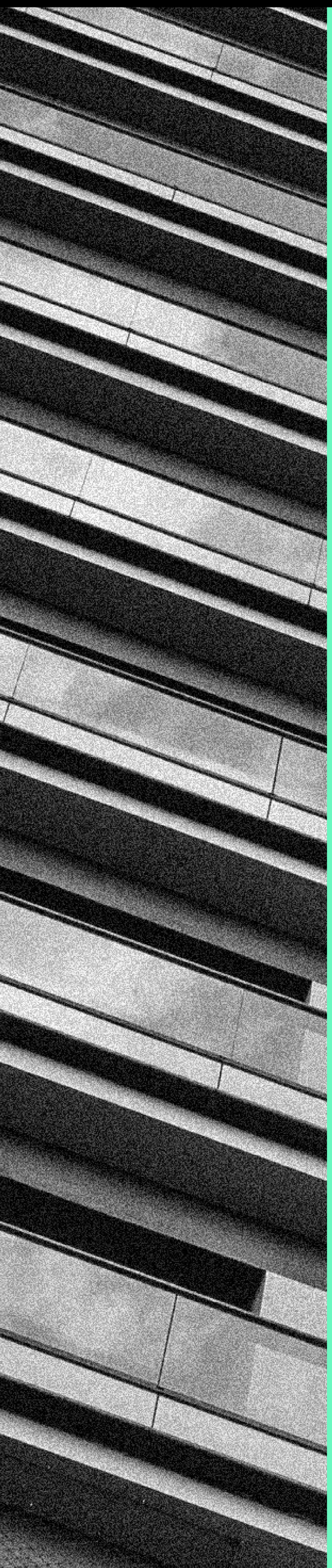
EDIÇÃO Júlia Carmona – MTb 46.219/SP

REVISÃO Flávia Marques e Nanci Vieira

DIREÇÃO DE ARTE Carolina Lusser

DESIGN Alberto Lins

COLABORAÇÃO EDITORIAL Alexsandra Ricci, Cristiane Cortez e Paula Moura.



Este e-book reforça que governança e gestão de riscos são pilares elementares para a solidez e a continuidade das empresas. Em um ambiente cada vez mais exigente e interconectado, a responsabilidade na oferta de produtos e serviços demanda atenção constante às relações comerciais, à conformidade regulatória e aos impactos gerados ao longo da cadeia de valor.

AO ADOTAR PRÁTICAS PREVENTIVAS, MECANISMOS DE MONITORAMENTO E UMA CULTURA ORIENTADA À INTEGRIDADE, É POSSÍVEL REDUZIR VULNERABILIDADES, FORTALECER A REPUTAÇÃO E AMPLIAR A CONFIANÇA DO MERCADO.

SUSTENTABILIDADE
Conselho FecomercioSP

FECOMERCIOSP | sesc senac