

# Guia para a construção de uma cadeia de valor inclusiva



# Índice



1.

**Contexto atual**



2.

**Proposta de solução**



3.

**Próximos passos**



4.

**Anexos para aprofundamento**

1. Escala de maturidade
2. Fichas de implementação
3. Plano de ação
4. Cronograma
5. Matriz de riscos





É com grande orgulho que apresentamos o nosso Guia para Construção de uma Cadeia de Valor Inclusiva, unindo nosso expertise em procurement e diversidade e inclusão para promover transformações significativas e duradouras nas cadeias de suprimentos.

Reconhecemos que a construção de uma cadeia de valor verdadeiramente inclusiva requer esforços estratégicos e a participação ativa de diversos atores. Por isso, nosso guia oferece um caminho estruturado para que as empresas possam não apenas identificar as barreiras à diversidade em suas cadeias de suprimentos, mas também implementar ações que promovam a inclusão em todas as etapas do processo.

O objetivo deste guia é acelerar sua jornada na criação de ecossistemas que reflitam a pluralidade da sociedade, possibilitando a mudança necessária de forma prática e eficaz, promovendo um impacto positivo em toda a rede.

Sabemos que a transformação de uma cadeia de valor começa pelo engajamento e comprometimento da liderança. Por isso, destacamos a importância da participação ativa dos executivos e tomadores de decisão na promoção de mudanças estruturais. Este guia não se trata apenas de políticas superficiais, mas de uma abordagem profunda e consciente que requer um verdadeiro compromisso com a equidade e a justiça racial.

Convidamos você e sua empresa a se juntarem a nós nesse movimento pela construção de um ambiente empresarial mais justo e inclusivo. Com a adoção das práticas sugeridas, acreditamos que será possível criar uma cadeia de suprimentos que não só atenda aos objetivos de negócios, mas que também contribua de maneira significativa para uma sociedade mais igualitária.

Estamos à disposição para apoiar sua empresa na implementação desse importante processo de transformação.



**Rodrigo Damiano**  
Sócio Líder de Supply  
Chain Transformation  
PwC Brasil



**Jean Melle**  
Sócio de Supply  
Chain Transformation  
PwC Brasil



**Renato Souza**  
Diretor de Diversidade  
e Inclusão  
PwC Brasil



**Natália Paiva**  
Diretora Executiva  
Mover

# Introdução – Guia de Compras Inclusivas MOVER

A transformação do mercado passa, inevitavelmente, pela inclusão. O Movimento pela Equidade Racial (MOVER) apresenta um passo essencial nesta jornada: o Guia de Compras Inclusivas MOVER, um plano de ação detalhado para ampliar a participação de fornecedores negros na cadeia de valor das grandes empresas.

Construído com a colaboração de especialistas, executivos e organizações comprometidas com a diversidade, o guia oferece soluções práticas e estruturadas para impulsionar mudanças concretas. Com um olhar atento às barreiras históricas enfrentadas por empreendedores negros – como menor faturamento, dificuldades de formalização e restrições no acesso a crédito –, o material propõe iniciativas estratégicas para construir relações comerciais mais justas e equitativas.

Empresas que adotam políticas inclusivas fortalecem não apenas seus negócios, mas também o tecido social e econômico do país. Afinal, no Brasil, 55% da população se autodeclara preta ou parda e 64% dos consumidores valorizam marcas que apoiam a diversidade. Investir na inclusão de fornecedores negros é um diferencial competitivo.

A equidade na cadeia de valor não se constrói isoladamente. Exige engajamento, estratégia e ação contínua. O MOVER e suas mais de 50 empresas apoiadoras reafirmam, com este lançamento, o compromisso com um mercado mais diverso e inclusivo.

Este guia é a oportunidade para que cada empresa se torne parte essencial dessa mudança.



**Fernando Soares,**  
Gerente de Projetos - Mover



# 1.

## Contexto atual





## 1 Contexto atual

## 2 Proposta de solução

## 3 Próximos passos

## 4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade
2. Fichas de implementação
3. Plano de ação
4. Cronograma
5. Matriz de riscos

# Como você lida com o que é diferente de você?

86%

apontam para um rosto branco quando perguntados quem seria o presidente de uma grande empresa<sup>1</sup>

96%

apontam para um rosto negro quando perguntados quem desperta mais medo ao encontrar na rua<sup>1</sup>

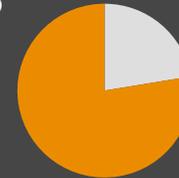
81%

apontam para um rosto branco quando perguntados quem seria a médica<sup>1</sup>

# Os dados referentes à justiça social no recorte racial evidenciam a necessidade de mudança:

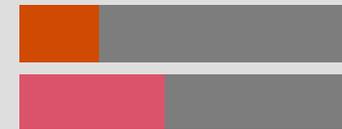
## Faturamento

77,6% de negros com pequenos negócios faturam até 2 salários mínimos (enquanto entre pessoas não negras o percentual é de 56,8%).<sup>2</sup>



## Formalização

2 em cada 10 empresários negros são formalizados (contra 4 brancos).<sup>2</sup>



## Escolaridade

45,1% dos empreendedores negros têm até o Ensino Fundamental, enquanto 32% dos brancos tem Ensino Superior.<sup>2</sup>



## Racismo estrutural

A ausência de políticas públicas de integração da população negra desde a abolição teve consequências dramáticas que se reproduziram no tempo.



## Reciprocidade

Menos de 5% das lideranças das 500 maiores empresas do país são negras.<sup>3</sup>



## Acesso ao crédito

Afrodscendentes têm crédito três vezes mais negado por instituições financeiras.<sup>4</sup>



**A desigualdade é evidente e não mudará se nada for feito...**

[1] <https://ilocomotiva.com.br/wp-content/uploads/2022/01/as-faces-do-racismo-2020.pdf>

[2] <https://agenciasebrae.com.br/dados/negros-sao-maoria-dos-empresarios-brasileiros/>

[3] <https://www.meioemensagem.com.br/comunicacao/negros-brasileiros-ocupam-cargos-de-lideranca>

[4] <https://forbes.com.br/principal/2020/07/afrodscendentes-tem-credito-tres-vezes-mais-negado-por-instituicoes-financeiras-diz-nina-silva-sobre-empresarios-negros/>



# No cenário atual, os afroempreendedores relatam diferentes dores que são fruto do racismo estrutural e podem ser endereçadas pelas grandes companhias

1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

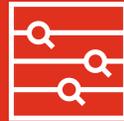
1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos



## Cadastro

Muitos fornecedores não passam da fase de cadastro devido à complexidade sistêmica, a barreiras de idiomas e/ou terminologias estrangeiras e exigências de documentos e certificações muitas vezes não aplicáveis.



## Atendimento

Fornecedores negros são mal atendidos, por vezes subjugados, confirmando o racismo estrutural e os vieses inconscientes.



## Pagamento

Os longos prazos de pagamentos inviabilizam a contratação de fornecedores negros, em sua maioria, pequenos empresários.



## Incentivos e oportunidades

Faltam oportunidades e ações afirmativas para os fornecedores negros, necessárias como forma de reparação social e justiça racial.



## Desenvolvimento de fornecedores

Muitos afroempreendedores têm pouca maturidade corporativa, não por incapacidade, mas por falta de acesso.



## Estrutura organizacional

Há poucas pessoas negras nas áreas de compras, e a falta de representatividade dificulta a quebra de barreiras proporcionada pela empatia.



# Realizamos entrevistas a fim de capturar os diferentes pontos de vista de empresas e empreendedores de diferentes níveis de maturidade

1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

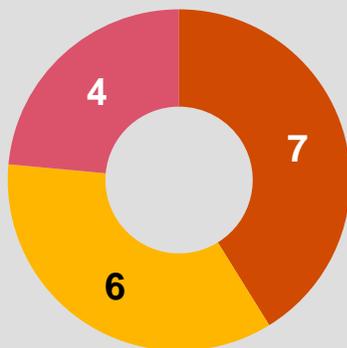
2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos

## Entrevistados



- Compras
- Especialistas em D&I
- Empreendedores

## Tópicos abordados



### Impacto do projeto e suas iniciativas

- **Estratégia de crescimento** para grandes empresas em novos mercados
- **Imagem da empresa** frente ao mercado
- Sustentabilidade ao fomentar **novos fornecedores**
- Propagação do **impacto em cadeia**



### Barreiras e dificuldades encontradas

- **Rigidez do processo** das grandes companhias
- **Cascadeamento da estratégia** do *C-level* ao tático
- **Engajamento** das áreas de compras e negócios
- Barreiras de **idioma, termos técnicos e sistemas**
- **Complexidade** na qualificação dos empreendedores



### Caminhos de menor resistência

- **Humanização dos processos** / *roadshows*
- Transformação na **comunicação**, treinamento e letramento
- **Comunicar os benefícios** aos tomadores de decisão
- **Metas** para incentivo
- **Governança** bem definida
- Integração de compras com **Diversidade & Inclusão**

## Pontos de vista



“Onde eu não me vejo, eu não consumo”

“Devido ao impacto em cadeia, um contrato beneficia toda uma comunidade com empregos, subcontratações e consumo dos afroempreendedores em suas comunidades.”

“Aplicar a pequenas empresas regras feitas para grandes empresas não é tratamento igualitário, é exclusão.”

“Formulários e contratos lotados de palavras e termos em inglês são sintomas de uma comunicação descolada da realidade do país”

“A proximidade abre portas, fomentar o contato entre compradores e fornecedores abre espaço para que esse afroempreendedor seja visto e tratado como uma pessoa de fato.”



# Mas um ponto é comum a todas: a necessidade de ter metas claras de inclusão a serem alcançadas que não conflitem com as demais metas de negócio...

1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

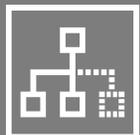
5. Matriz de riscos



Transformar os processos de compras e criar uma cadeia de valor inclusiva é um objetivo que precisa de **engajamento da alta liderança**...



... O engajamento da liderança pode ser percebido pelos objetivos estratégicos da companhia. É preciso **transformar a visão em metas claras** que não conflitem com os demais objetivos das áreas...



... Para ter sucesso, é preciso uma **governança bem estabelecida**, com um responsável por seu atingimento, ou demais demandas serão sempre prioridade...



... Diversidade e Inclusão na cadeia de valor precisam fazer parte da **busca diária pelos resultados da companhia**, só assim os objetivos serão alcançados.





1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

- 1. Escala de maturidade
- 2. Fichas de implementação
- 3. Plano de ação
- 4. Cronograma
- 5. Matriz de riscos

A Mover Negócios conta com 423 empresas homologadas e 19.645 em processo de homologação

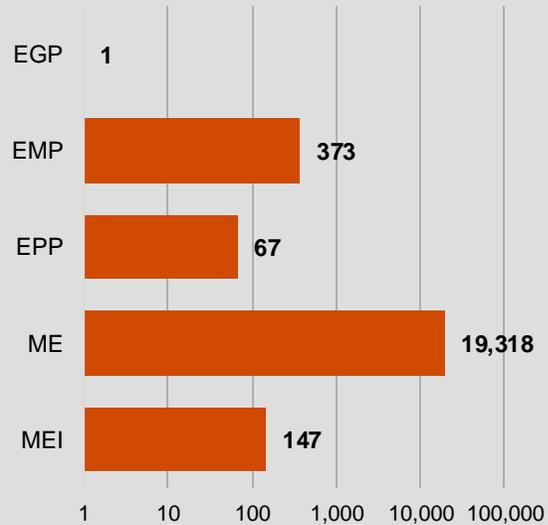
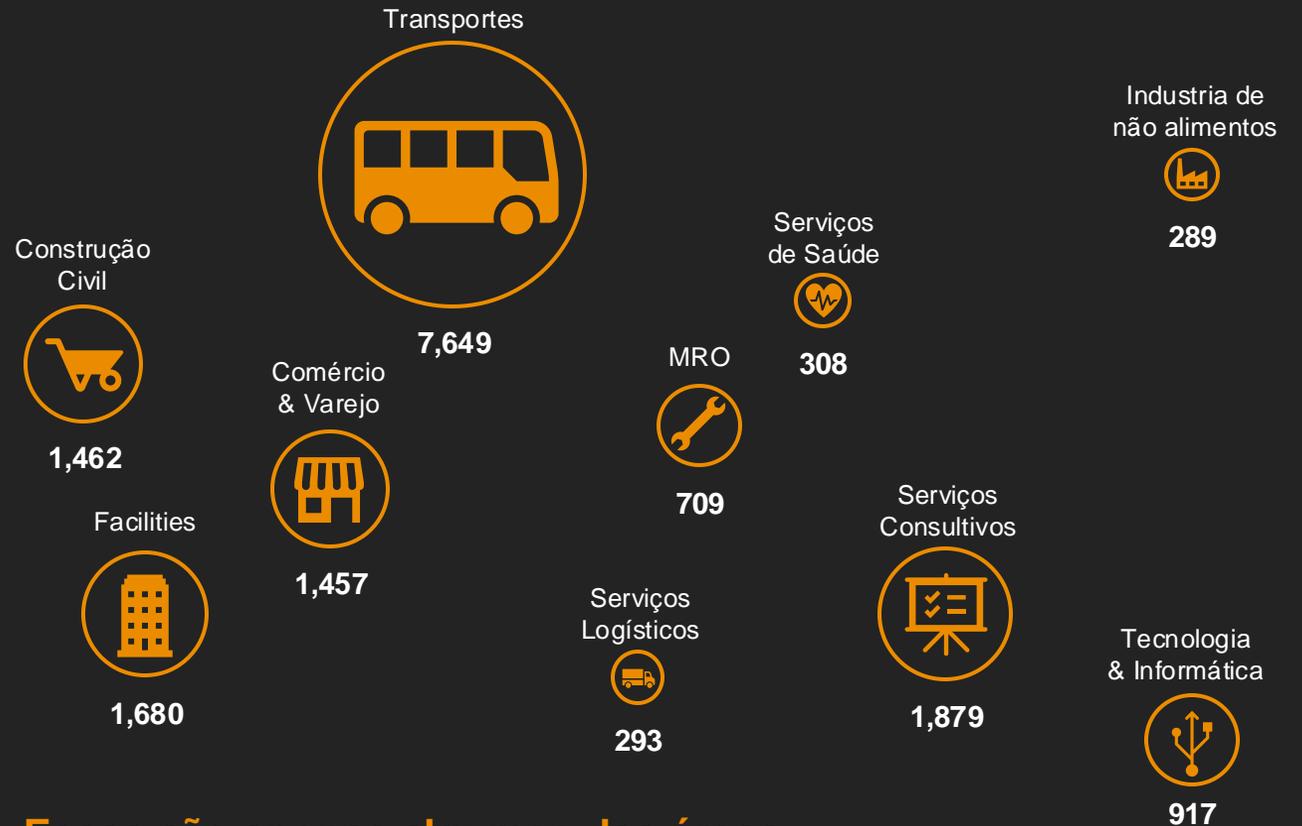


Gráfico em escala logarítmica.

\*162 empresas não estão no gráfico por falta de informação cadastral

Uma Cadeia de Valor Inclusiva e com foco em equidade racial deve contemplar fornecedores negros em todas as suas categorias, das compras mais pontuais às mais estratégicas

# Há muitos fornecedores negros disponíveis no mercado, plataformas como a Mover Negócios aceleram o processo de busca

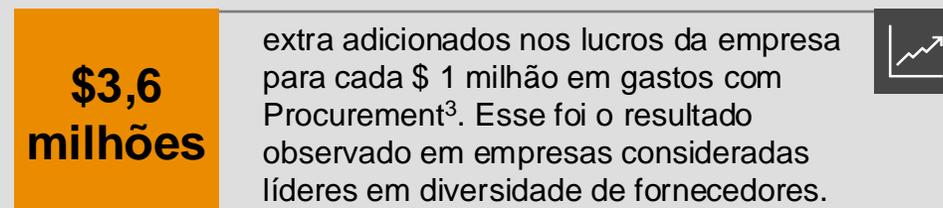
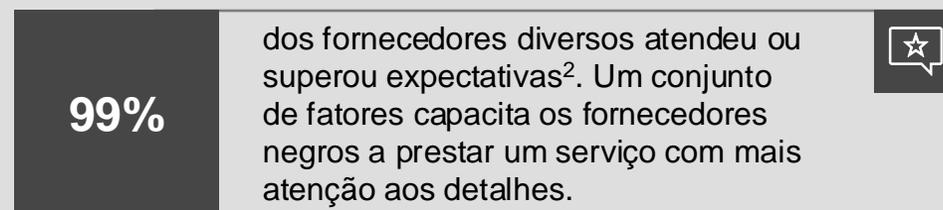
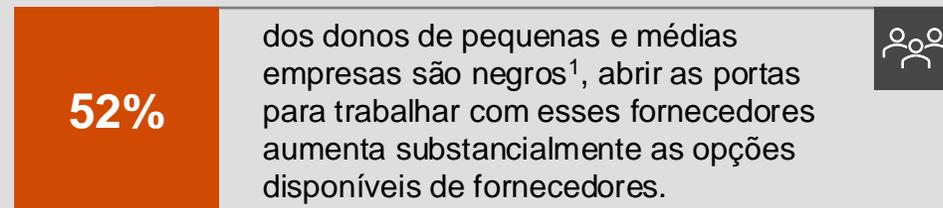


Essas são apenas algumas das áreas em que os fornecedores atuam...

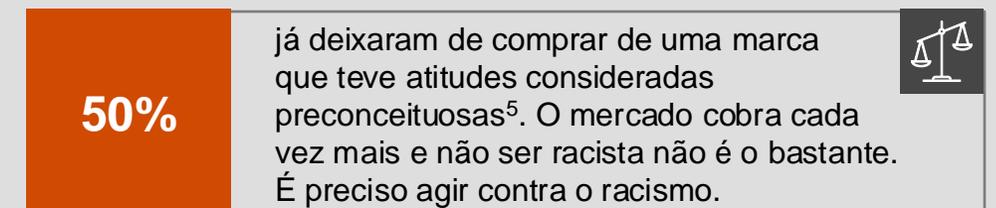
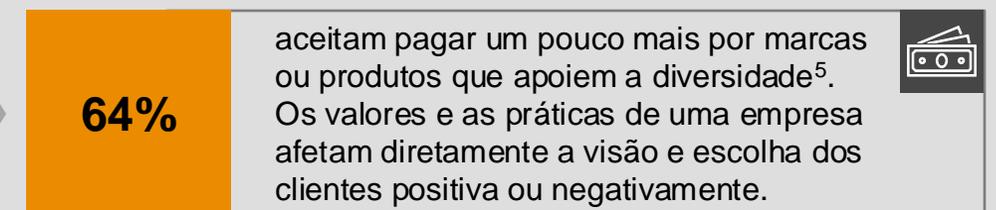
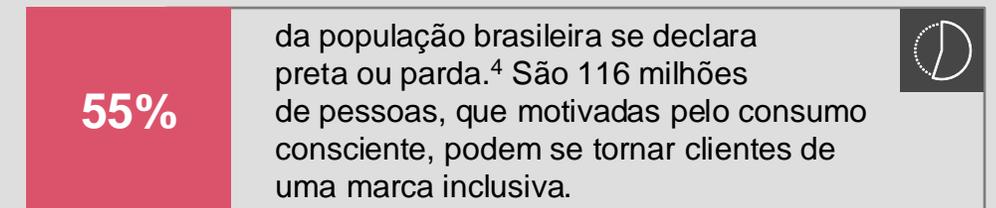


# Empresas que se comprometerem na construção da cadeia de valor inclusiva se diferenciarão por serem protagonistas na promoção de um futuro mais justo

**Apesar do racismo e da desigualdade, com muita resiliência, afroempreendedores mostram que trabalhar com inclusão não é caridade, é oportunidade**



**Além dos ganhos operacionais, um novo mercado se abre para aqueles que abraçam a diversidade**



[1] <https://agenciasebrae.com.br/dados/negros-sao-maioria-dos-empresarios-brasileiros/>  
[2] <https://www.thehacktgroup.com/top-supplier-diversity-programs-broaden-value-proposition/>  
[3] <https://www.goprocure.com/procure-blog/what-diversity-have-to-do-with-procurement>  
[4] [https://pretahub.com/wp-content/uploads/2023/11/SOMOSMUITOS\\_14022022.pdf](https://pretahub.com/wp-content/uploads/2023/11/SOMOSMUITOS_14022022.pdf)  
[5] [https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/produtos-consumo-varejo/2023/PwC\\_Mercado\\_Maioria.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/produtos-consumo-varejo/2023/PwC_Mercado_Maioria.pdf)



# 2.

## Proposta de solução





1 Contexto atual

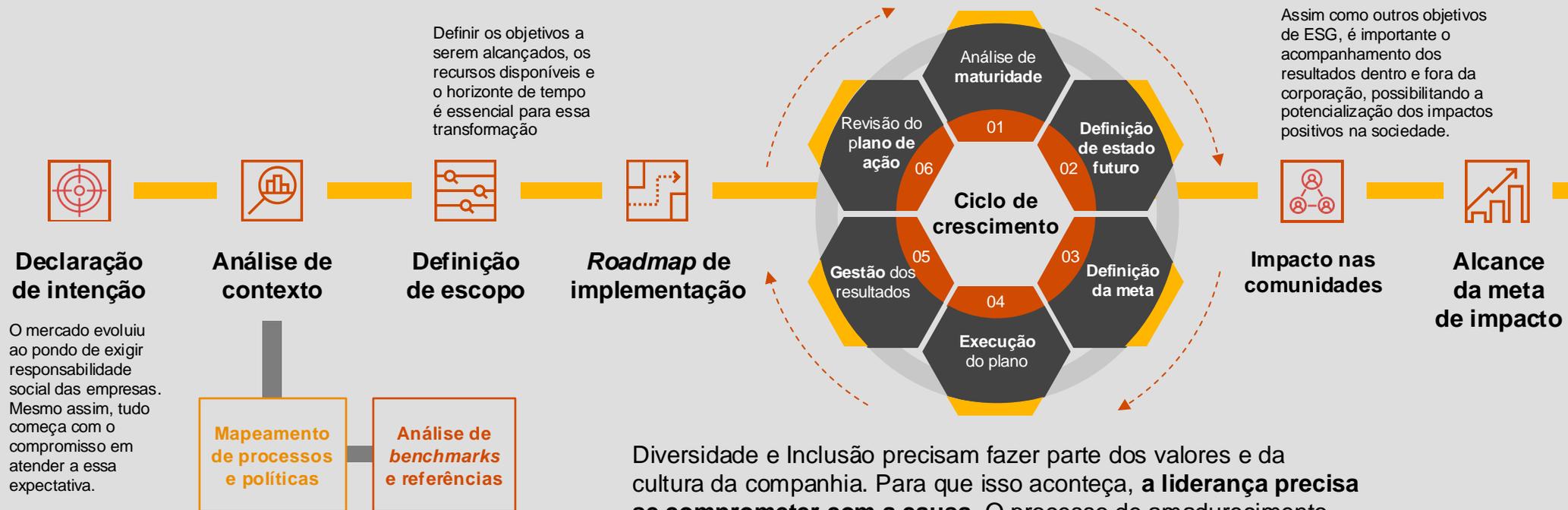
2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

- 1. Escala de maturidade
- 2. Fichas de implementação
- 3. Plano de ação
- 4. Cronograma
- 5. Matriz de riscos

# Diversidade e Inclusão na cadeia de valor não é o resultado de uma ação ou projeto isolado, mas um processo em constante evolução



Diversidade e Inclusão precisam fazer parte dos valores e da cultura da companhia. Para que isso aconteça, **a liderança precisa se comprometer com a causa**. O processo de amadurecimento envolve ciclos de crescimento. A cada iteração, é necessário **observar resultados para planejar o próximo ciclo**.

## Chaves para o sucesso



Envolve as pessoas nesse processo



Torne os objetivos claros por meio de metas



Busque parceiros e especialistas para se orientar



Tenha um guardião da Diversidade e Inclusão



1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos

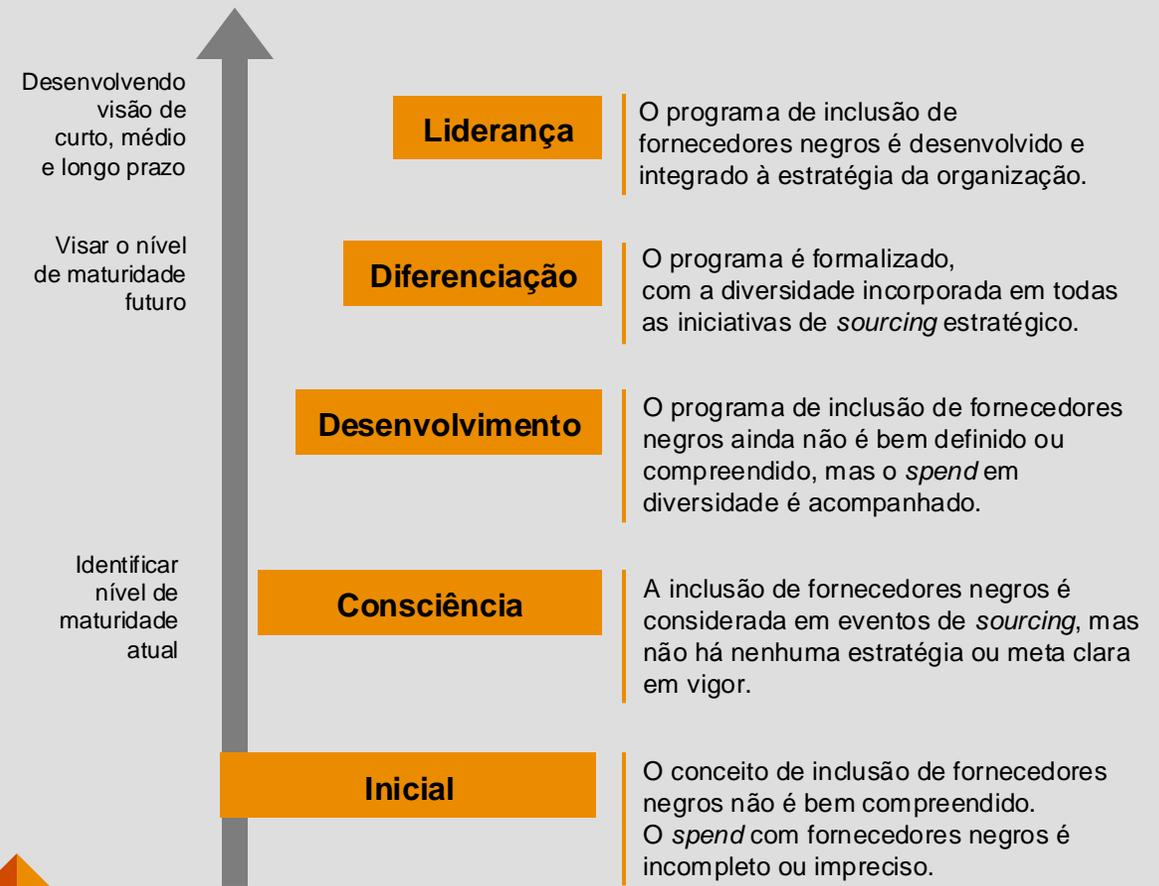
# O caminho a ser percorrido na construção da cadeia de valor inclusiva é singular, dado os diferentes níveis de maturidade das empresas

Escala de maturidade

## Avaliando 7 dimensões individual e coletivamente...

<b>Estratégia</b>	Diversidade e Inclusão de fornecedores como parte da estratégia geral da empresa.
<b>Métricas e relatórios</b>	Uso de métricas e relatórios para acompanhar o desempenho das iniciativas de Diversidade e Inclusão de fornecedores.
<b>Sourcing &amp; gestão de categorias</b>	A inclusão de fornecedores negros integrada aos relatórios de categoria e aos critérios de seleção de fornecedores.
<b>Organização &amp; recursos</b>	Destinação de orçamento e recursos para a implementação e manutenção de políticas e programas de diversidade e inclusão.
<b>Cadastro &amp; qualificação</b>	Capacidade de capturar o status de Inclusão e Diversidade no cadastro e identificar novos fornecedores negros.
<b>Políticas e processos</b>	Políticas e processos definem as expectativas de como compras envolvem fornecedores negros, incluindo padrões de inclusão e participação.
<b>Desenvolvimento de fornecedores</b>	Suporte e desenvolvimento das capacidades de fornecedores negros.

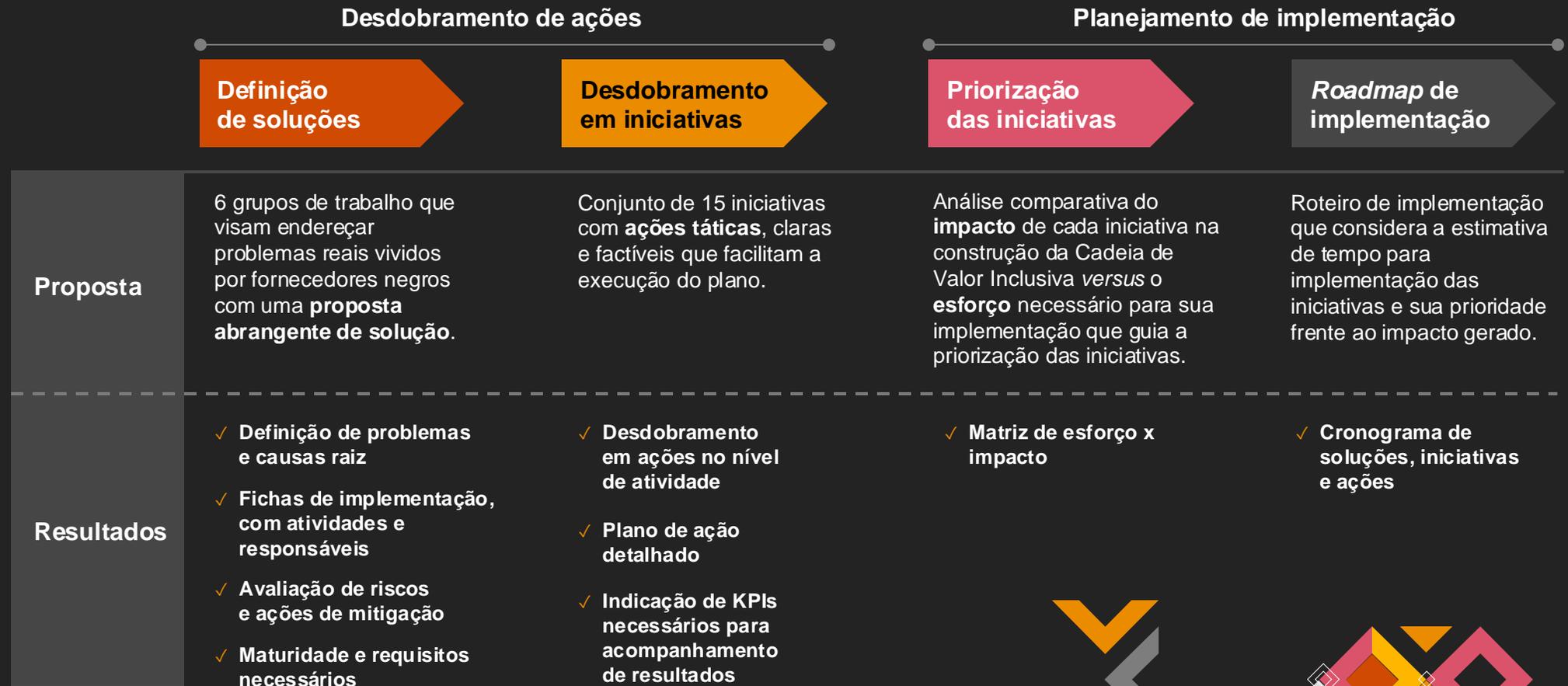
## ...é possível identificar o nível de maturidade atual e criar a visão de futuro





- 1 Contexto atual
- 2 Proposta de solução
- 3 Próximos passos
- 4 Anexos para aprofundamento
  - 1. Escala de maturidade
  - 2. Fichas de implementação
  - 3. Plano de ação
  - 4. Cronograma
  - 5. Matriz de riscos

# Nosso plano de implementação é um guia às empresas apoiadoras que se comprometeram com a construção de uma cadeia de fornecimento mais justa



- Escala de Maturidade
- Plano de ação
- Fichas de implementação
- Matriz de riscos
- Cronograma

- 1 Contexto atual
- 2 Proposta de solução
- 3 Próximos passos
- 4 Anexos para aprofundamento
  - 1. Escala de maturidade
  - 2. Fichas de implementação
  - 3. Plano de ação
  - 4. Cronograma
  - 5. Matriz de riscos

# As soluções foram agrupadas em 6 principais grupos, que tiveram planos táticos de implementação desdobrados

## Processo de cadastro acessível

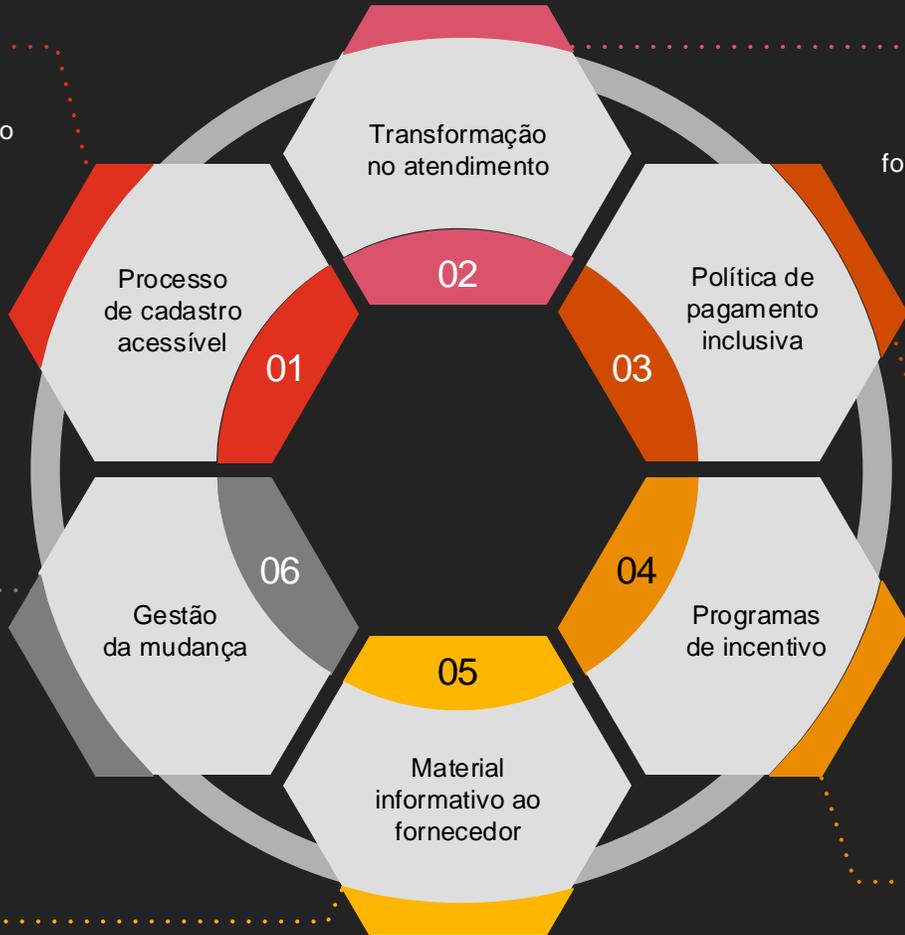
Melhoria no processo de cadastro para redução da complexidade. Estabelecer um processo de cadastro diferenciado para fornecedores negros, utilizando ao máximo os dados já cadastrados na plataforma Mover.

## Gestão da mudança

Treinar, comunicar e criar governança para implementação das soluções. Definição de um time sensibilizado e engajado com o projeto, que atua como um guardião dos temas de Diversidade e Inclusão.

## Material informativo ao fornecedor

Construção de um material informativo e acessível que auxilie o fornecedor no processo de cadastro, apontando os caminhos para que ele possa ser atendido com agilidade e eficiência.



## Transformação no atendimento

Criação de uma política de atendimento a fornecedores negros para uma comunicação mais clara, humanizada e alinhada aos valores da empresa e seu compromisso com ações afirmativas de Diversidade e Inclusão.

## Política de pagamento inclusiva

Definição de uma política de pagamento inclusiva e diferenciada, baseada no porte do fornecedor e *spend*.

## Programas de incentivo

Criação de programa de incentivo para as áreas de compras e/ou negócios que contenham metas alinhadas aos objetivos de ESG e D&I.



1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos

# De maneira geral, esse guia almeja produzir impacto social juntamente com resultados positivos na sua empresa



## Tempo estimado

As soluções propostas podem durar entre 9 e 12 meses para implementação, a depender do nível de maturidade da empresa.

É importante que os KPIs sejam definidos já no primeiro trimestre, com mensuração mensal dos resultados para acompanhamento e ajustes no plano, se necessário.

Sendo este um processo cíclico e vivo, recomendamos que a cada 6 meses seja feita uma nova avaliação da maturidade atingida.



## Principais benefícios esperados a partir da implementação das soluções

 <p><b>Diversidade e Inclusão</b></p> <p>Criação de uma Cadeia de Valor Inclusiva, aumentando a diversidade entre os fornecedores e tornando o processo de contratação mais inclusivo.</p>	 <p><b>Diversificação</b></p> <p>A Inclusão de fornecedores negros aumenta substancialmente as opções disponíveis de fornecedores.</p>	 <p><b>Novos mercados</b></p> <p>Tornar-se uma empresa mais diversa cria um canal de identificação com 55% da população brasileira.</p>
Benefício direto	Benefícios indiretos	
 <p><b>Qualidade e flexibilidade</b></p> <p>Especialmente em momentos de crise, essas características de pequenos fornecedores são fundamentais.</p>	 <p><b>Imagem de marca</b></p> <p>Os valores e as práticas de uma empresa afetam diretamente sua imagem com clientes, fornecedores e investidores.</p>	

## Para ajudar na implementação das soluções, algumas informações adicionais estão disponíveis

**Plano de ação**

Um conjunto de ações, responsáveis, requerimentos exigidos e KPIs para acompanhamento dos resultados.

**Cronograma**

Uma proposta de cronograma no nível de ações para guiar a implementação das soluções.

**Fichas de implementação**

As fichas de implementação reúnem em uma página (por solução) as informações mais importantes para planejar a implementação das iniciativas, facilitando a tomada de decisão.

**Matriz de riscos**

A matriz de riscos consolida os principais riscos de implementação do plano de ação mapeados, assim como ações que devem ser adotadas para mitigar a concretização destes riscos.



1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

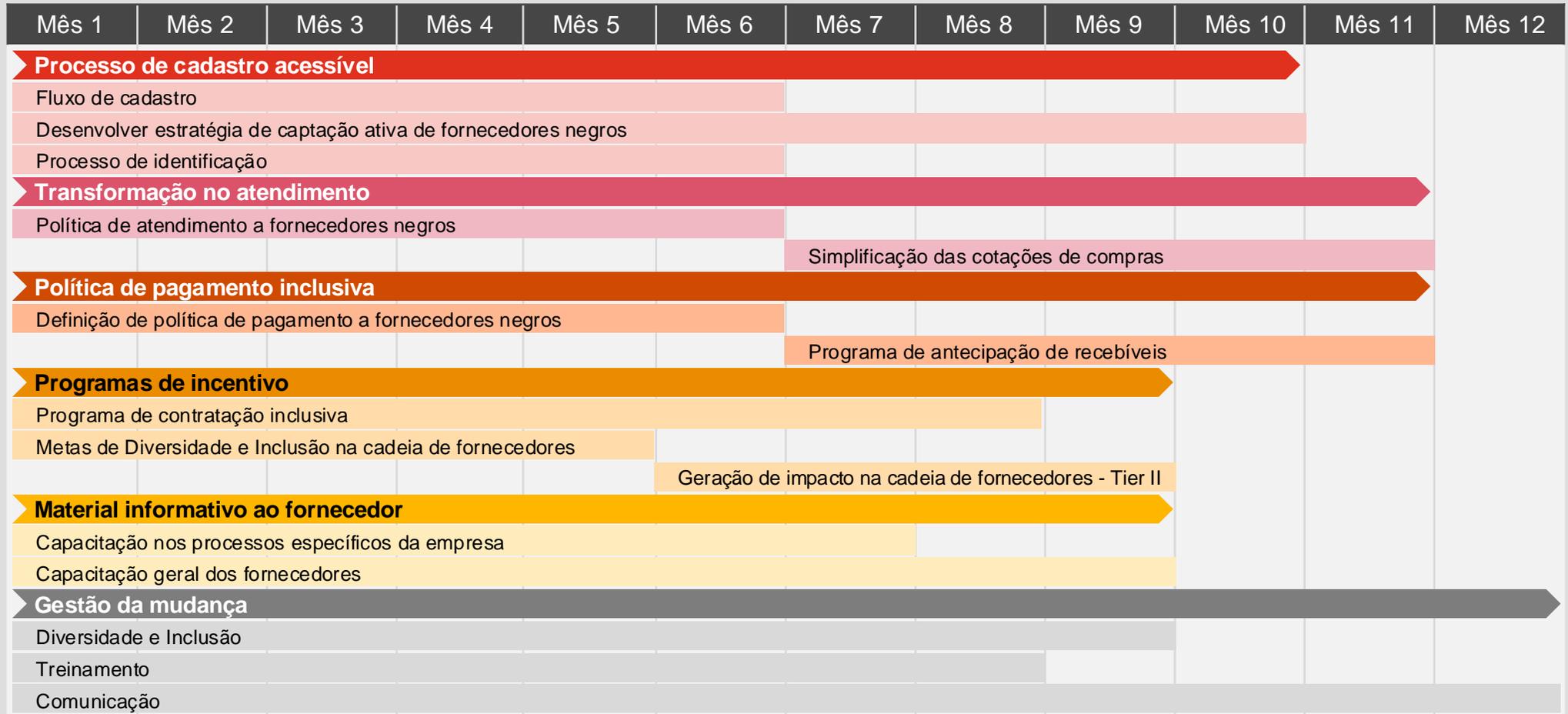
3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos

# Para a implementação deste plano de trabalho, serão necessários 12 meses, sendo as primeiras ações possíveis de serem concluídas em até 3 meses

Cronograma



Nota: o roadmap recomendado parte da experiência PwC em projetos anteriores e precisará ser refinado de acordo com a especificidade e as iniciativas em andamento de cada empresa apoiadora.



3.

Próximos passos



# É fundamental que as empresas tenham planos de curto, médio e longo prazo, visando uma equidade real na cadeia de valor

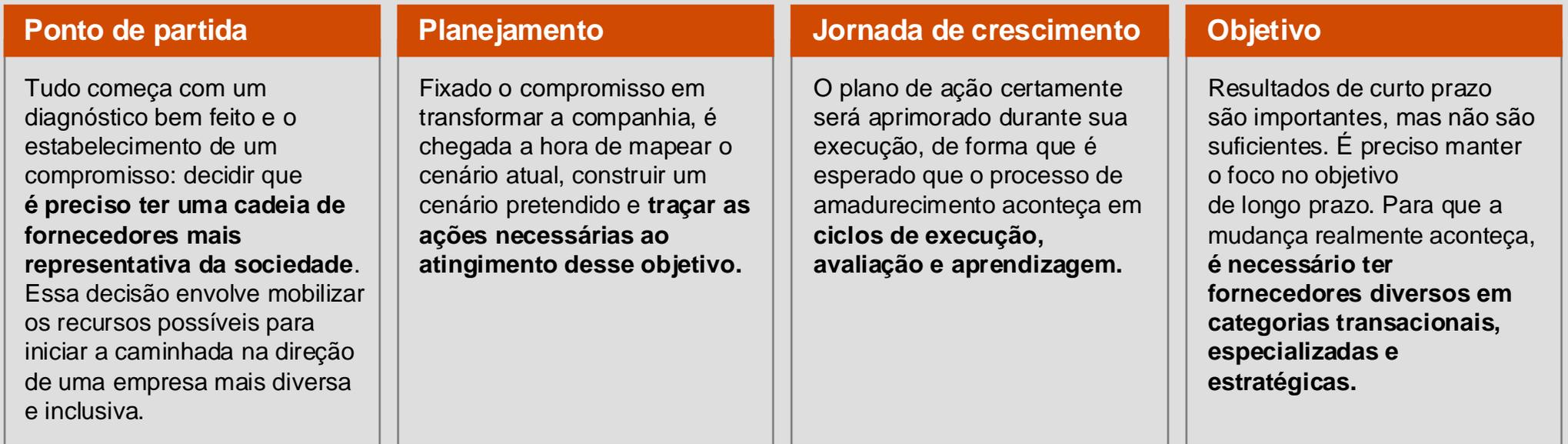
1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade
2. Fichas de implementação
3. Plano de ação
4. Cronograma
5. Matriz de riscos



Diagnóstico do cenário atual



Compromisso com a diversidade



Implementação do plano de ação em ondas



Equidade



# Com responsabilidade e comprometimento, é possível se tornar uma empresa inclusiva e protagonista na construção de uma cadeia de valor justa e inclusiva

1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos



**Analisar a maturidade** com muita seriedade de forma individualizada, a fim de desenhar um estado futuro aderente à realidade atual da empresa.



**Refinar o plano de ação**, de acordo com o *gap* mapeado, alinhando o *roadmap* às demais iniciativas da empresa.



**Definir abordagem e recursos** alocados à implementação do plano de ação, assim como a governança, as metas e rotinas de acompanhamento dos resultados.



Definir um plano de **curto, médio e longo prazo**, iniciando pelas ações mínimas requeridas para que a mudança aconteça. Ao final de cada ciclo, revisar o avanço e ajustar o plano se necessário, **sem perder de vista a transformação estrutural necessária**.





4.

Anexos



# 4.1

## Matriz de maturidade



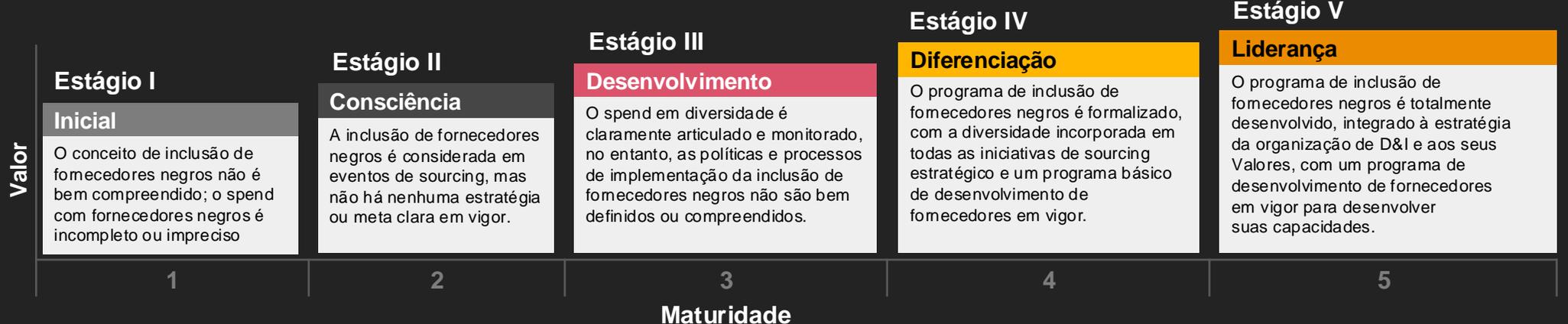
- 1 Contexto atual
- 2 Proposta de solução
- 3 Próximos passos
- 4 Anexos para aprofundamento
  - 1. Escala de maturidade
  - 2. Fichas de implementação
  - 3. Plano de ação
  - 4. Cronograma
  - 5. Matriz de riscos

# Este guia conta com um conjunto de iniciativas válido para empresas em diferentes níveis de maturidade e que terão diferentes caminhos a serem percorridos

## Sete dimensões avaliadas individual e coletivamente

Estratégia	Métricas e relatórios	Sourcing e gestão de categorias	Organização e recursos	Cadastro e qualificação	Políticas e processos	Desenvolvimento de fornecedores
Uma estratégia de inclusão de fornecedores negros é definida, estabelece a direção da organização e está alinhada a estratégia geral da empresa (missão, visão e valores).	Métricas e relatórios fornecem uma visão holística do desempenho do programa de inclusão de fornecedores negros e visibilidade dos gastos ( <i>spend</i> tier I e tier II+)	A inclusão de fornecedores negros é incorporada às estratégias e aos relatórios de categoria. Todos os ajustes necessários aos processos de <i>sourcing</i> e contratação foram feitos para permitir a participação de fornecedores negros.	Um nível adequado de recursos, pessoas e suporte da liderança está disponível para gerenciar o programa de inclusão de fornecedores negros.	A tecnologia dá suporte à capacidade de capturar o status de Inclusão e Diversidade no cadastro e permite a capacidade de identificar novos fornecedores negros.	Políticas e processos estabelecidos definem claramente as expectativas de como compras envolvem fornecedores negros, incluindo padrões de inclusão e participação.	Relacionamentos fortes e impactantes com fornecedores são construídos por meio do suporte e desenvolvimento das capacidades de fornecedores negros.

## Cada dimensão é avaliada em maturidade numa escala de 1 a 5



Notas: (1) Mercados mais desenvolvidos no quesito Inclusão e Diversidade na cadeia de fornecedores utilizam o termo "Tier II" para se referir aos gastos (*spend*) dos fornecedores de uma empresa. Da mesma forma, "Tier II+" seria a referência a propagação da diversidade pela cadeia de fornecedores de uma empresa.



1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos

# O desenvolvimento da maturidade resulta em maior impacto nas comunidades atendidas

A escala de maturidade faz referência às principais práticas para ajudar a orientar recomendações sobre como amadurecer o programa de inclusão de fornecedores negros para alcançar um impacto econômico sustentável nas comunidades atendidas.

Valor	<b>Estágio I</b>	<b>Estágio II</b>	<b>Estágio III</b>	<b>Estágio IV</b>	<b>Estágio V</b>
	<b>Inicial</b>	<b>Consciência</b>	<b>Desenvolvimento</b>	<b>Diferenciação</b>	<b>Liderança</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusão de fornecedores negros não é considerado na estratégia da companhia.</li> <li>Não há segmentação de registro de <i>spend</i> voltado a fornecedores negros.</li> <li>A inclusão não é critério considerado nos processos de <i>sourcing</i>.</li> <li>Não há recursos ou programas voltados para a inclusão.</li> <li>Não há critérios para identificação no processo de cadastro.</li> <li>Não há políticas ou processos em vigor.</li> <li>Não há iniciativas para desenvolvimento de fornecedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa entende a importância de inclusão de fornecedores negros, mas o tema não está alinhado à estratégia.</li> <li>Há <i>spend</i> voltado a fornecedores negros, sem ações de melhoria.</li> <li>Há alguma segmentação de fornecedores negros no processo de <i>sourcing</i>, mas sem critérios que promovam a sua seleção.</li> <li>Não há recursos voltados a iniciativas ou programas de inclusão, mas o tema é tratado em fóruns e reuniões.</li> <li>A empresa não possui total clareza de quais e quantos são os fornecedores negros, demandando bases e referências externas.</li> <li>Há menções nas políticas e nos processos sobre a inclusão de fornecedores negros, sem tangibilizar em indicadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O tema de inclusão de fornecedores negros está alinhado à estratégia da companhia (visão, missão e valores), mas não há desdobramento.</li> <li>O <i>spend</i> com diversidade é rastreado ativamente, os dados são precisos e integrados com os indicadores e metas.</li> <li>Algumas categorias consideram o critério de Diversidade e Inclusão.</li> <li>Há iniciativas pontuais que incentivam a inclusão. Elas são conduzidas por profissionais parcialmente dedicados.</li> <li>Não há clareza dos objetivos nem dos investimentos necessários.</li> <li>A empresa consegue mensurar quais fornecedores podem ser classificados como fornecedores negros.</li> <li>Algumas políticas e alguns processos consideram a inclusão, por meio de iniciativas pontuais e mensuráveis.</li> <li>Possui iniciativas pontuais para aumento da base de fornecedores negros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possui valores e estratégia alinhada à Diversidade e Inclusão, reportando indicadores de execução e evolução.</li> <li>O <i>spend</i> com fornecedores negros de Tier II são medidos ativamente, mas não há ações de melhoria desses resultados.</li> <li>Métricas (tier I) bem definidas, relatadas interna e externamente em uma cadência regular, alinhadas às metas da área.</li> <li>Critério de inclusão é considerado no processo de <i>sourcing</i>, alinhado às metas da área.</li> <li>Iniciativas estruturadas para inclusão, especialmente em <i>sourcing</i>, há um profissional totalmente dedicado.</li> <li>Clareza de objetivos e patrocínio pelo líder da área de compras.</li> <li>Empresa tem clareza, por categoria, dos fornecedores negros no Tier I e Tier II, por meio do processo de homologação.</li> <li>Políticas e processos estabelecem as ações para inclusão, com métricas para mensuração do atendimento.</li> <li>Iniciativas de desenvolvimento de fornecedores para as principais categorias, identificando necessidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O tema de inclusão de fornecedores negros é claramente estabelecido na estratégia da companhia.</li> <li>Metas e métricas (Tier I e Tier II+) bem definidas, mensuradas, rastreadas e reportadas (interna e externamente).</li> <li>Metas de <i>spend</i> para todas as categorias, alinhadas ao objetivo estratégico da companhia, considerando Tier I e Tier II.</li> <li>Prospecção de fornecedores negros para aumentar a base por categoria.</li> <li>Programa para a inclusão, com 1+ líderes dedicados à sua execução.</li> <li>Objetivos claros e divulgados, com total suporte do nível executivo da companhia.</li> <li>Consegue identificar e segmentar por categoria, mapeando por meio da homologação iniciativas até o Tier II.</li> <li>Metas claras para percentual de fornecedores negros em cada categoria.</li> <li>Pode possuir processo de cadastro simplificado.</li> <li>Políticas e processos com diretrizes claras com revisões periódicas, permitindo aprimoramento e atualização.</li> <li>Programa de desenvolvimento bem estabelecido, com responsáveis por identificar necessidades e criar planos de ação para aprimorar suas operações.</li> </ul>
	1	2	3	4	5
		<b>Maturidade</b>			



# 4.2

## Fichas de implementação

# De maneira geral, esse guia almeja produzir impacto social juntamente com resultados positivos na sua empresa

Fichas de implementação

**Visão geral da solução referente às dores no cadastro de fornecedores negros**

**1 Estado atual**  
**Declaração do problema**  
 Muitos fornecedores não passam da fase de cadastro. O problema se estende desde processos longos, complexos e não "topicalizados" até ações discriminatórias, como solicitação de documentos adicionais para fornecedores negros (exemplo: antecedentes criminais do empreendedor). Vivemos em um país onde apenas 5% da população tem conhecimento da língua inglesa. Ainda assim, muitos formulários e contratos estão cheios de termos em inglês, quando não estão em sua totalidade.

**2 Causa raiz**  
 I. Compras ainda não enxergam os motivadores para fazer esse investimento em tempo e esforço.  
 II. A maioria dos afroempreendedores não teve formação em negócios por falta de acesso e oportunidades.

**3 Solução**  
**Processo de cadastro acessível**  
 Melhorar o processo de cadastro para redução da complexidade. Estabelecer um processo de cadastro diferenciado para fornecedores negros, utilizando ao máximo os dados já cadastrados na plataforma Mover.

Iniciativas	Responsáveis	Maturidade necessária	Prazo
Fluxo de cadastro	Compras/cadastro/ TV gestão da mudança	Estágio II	6 meses
Desenvolver uma estratégia de captação ativa de fornecedores negros	Compras	Estágio I	10 meses
Processo de identificação	Compras/compliance/ DM/ jurídico/ TI	Estágio II	10 meses

**4 Vieses inconscientes**  
 Estou com dificuldade nesse cadastro. Pode me ajudar?  
 O cadastro é igual pra todos. O que tem de difícil?

**5 Requisitos de implementação**  
 • Visão das categorias e suas necessidades.  
 • Possibilidade de desenvolvimento de fluxos de cadastro.  
 • Associação a organizações que lidam com a temática racial.  
 • Interação de definir metas para mensurar efetividade de ações.  
 • Sistema de compras com módulos ESO (open source - Cosca).

**6 Indicadores e benefícios**  
 • Aumento no número de cadastros de fornecedores negros.  
 • Aumento no percentual de fornecedores negros na base.  
 • Maior alcance e eficiência em ações afirmativas.

**7 Visão geral**  
 Riscos mapeados: Complexos e riscos.  
 Impacto: Alto. Tempo de implementação: Médio.

## Cada ficha terá as seguintes informações

- 1 Estado atual**  
Declaração de problema e sua(s) causa(s) raiz e tem o papel de deixar claro que há um problema que necessita de solução.
- 2 Solução**  
Descrição da solução e as iniciativas que a compõem.
- 3 Riscos**  
Um recorte da matriz de riscos: a seleção completa de riscos para cada solução está na matriz de riscos.
- 4 Vieses inconscientes**  
Um exemplo de diálogo que, mesmo que de forma inconsciente, pode criar barreiras na construção da cadeia de valor inclusiva.
- 5 Requisitos de implementação**  
Condições necessárias para a implementação das iniciativas.
- 6 Indicadores e benefícios**  
Benefícios qualitativos que podem ser transformados em indicadores para acompanhamento do desenvolvimento da cadeia de valor inclusiva.
- 7 Visão geral**  
Um resumo visual que pode ser usado para comparar as soluções entre si.





1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos

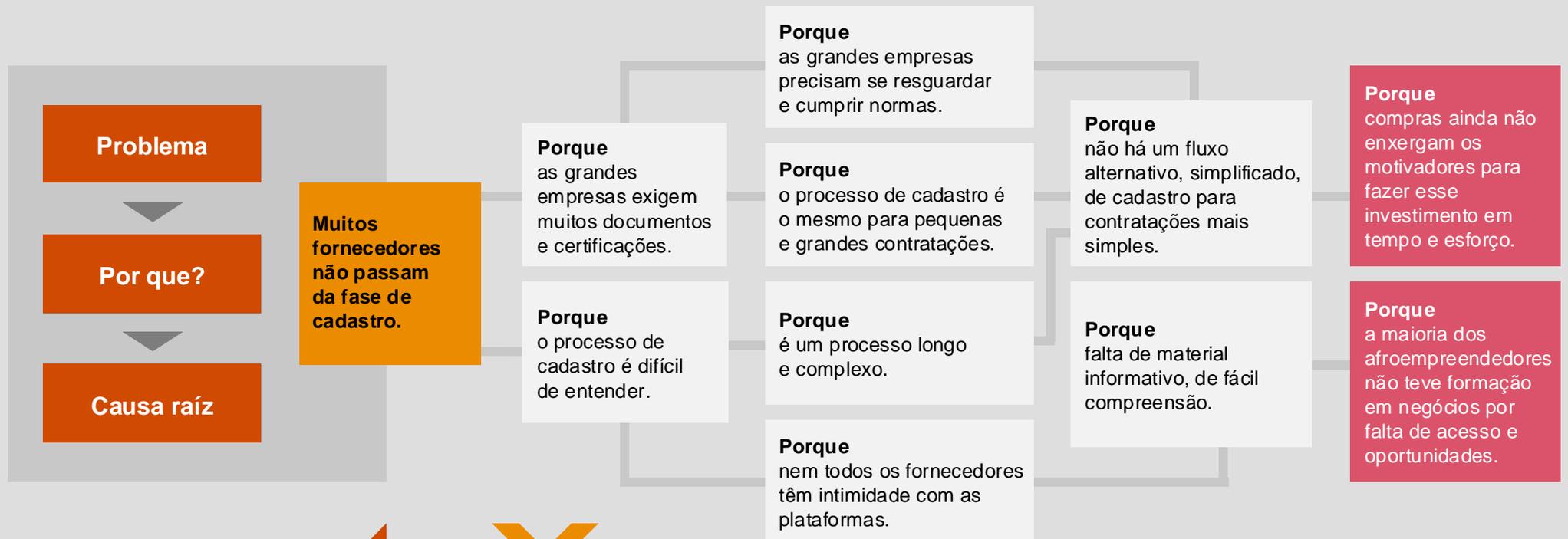
# Processo de cadastro:

## Definição do problema



**Muitos fornecedores não passam da fase de cadastro.** O problema se estende desde processos longos, complexos e não “tropicalizados” até ações discriminatórias, como solicitação de documentos adicionais para fornecedores negros (exemplo: antecedentes criminais do empreendedor). Vivemos em um país onde apenas 5%<sup>1</sup> da população tem conhecimento de língua inglesa. Ainda assim, muitos formulários e contratos estão cheios de termos em inglês, quando não estão em sua totalidade.

(1) [www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/demandas\\_de\\_aprendizagem\\_pesquisa\\_completa.pdf](http://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/demandas_de_aprendizagem_pesquisa_completa.pdf)





- 1 Contexto atual
- 2 Proposta de solução
- 3 Próximos passos
- 4 Anexos para aprofundamento
- 1. Escala de maturidade
- 2. Fichas de implementação
- 3. Plano de ação
- 4. Cronograma
- 5. Matriz de riscos

# Visão geral da solução referente às dores no cadastro de fornecedores negros

## Estado atual

### Declaração do problema

Muitos fornecedores não passam da fase de cadastro. O problema se estende desde processos longos, complexos e não “tropicalizados” até ações discriminatórias, como solicitação de documentos adicionais para fornecedores negros (exemplo: antecedentes criminais do empreendedor). Vivemos em um país onde apenas 5% da população tem conhecimento de língua inglesa. Ainda assim, muitos formulários e contratos estão cheios de termos em inglês, quando não estão em sua totalidade.

### Causa raiz

- I. Compras ainda não enxergam os motivadores para fazer esse investimento em tempo e esforço.
- II. A maioria dos afroempreendedores não teve formação em negócios por falta de acesso e oportunidades.

## Solução

### Processo de cadastro acessível

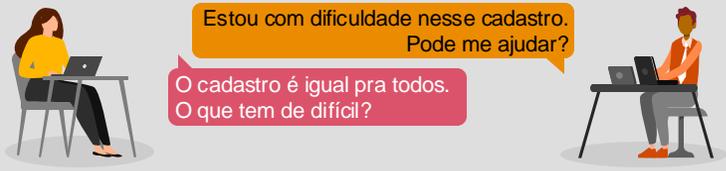
Melhorar o processo de cadastro para redução da complexidade. Estabelecer um processo de cadastro diferenciado para fornecedores negros, utilizando ao máximo os dados já cadastrados na plataforma Mover.

Iniciativas	Responsáveis	Maturidade necessária	Prazo
Fluxo de cadastro	Compras/cadastro/ TI/ gestão da mudança	Estágio II	6 meses
Desenvolver uma estratégia de captação ativa de fornecedores negros	Compras	Estágio I	10 meses
Processo de identificação	Compras/compliance/ D&I/ jurídico/ TI	Estágio II	10 meses

## Riscos

Riscos	Ações de mitigação
Inviabilidade técnica na criação de fluxos distintos no sistema de cadastro e/ou cotação.	Direcionar orçamento do próximo ano fiscal para criação de projeto com apoio de uma equipe de tecnologia para viabilização dos fluxos distintos.

## Vieses inconscientes



## Requisitos de implementação

- Visão das categorias e suas necessidades de documentação
- Possibilidade de desenvolvimento de fluxos distintos de cadastro
- Associação a organizações que lidam com a temática racial
- Intenção de definir metas para mensurar efetividade de ações
- Sistema de compras com módulos ESG (como Ariba e Coupa)

## Indicadores e benefícios

- Aumento no **número de cadastros de fornecedores negros**
- Aumento no **percentual de fornecedores negros** na base
- Maior **alcance e eficiência em ações afirmativas**

## Visão geral

Riscos mapeados  
 6 riscos

Impacto  
 Alto

Complexidade  
 Média

Tempo de implementação  
 Médio



1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

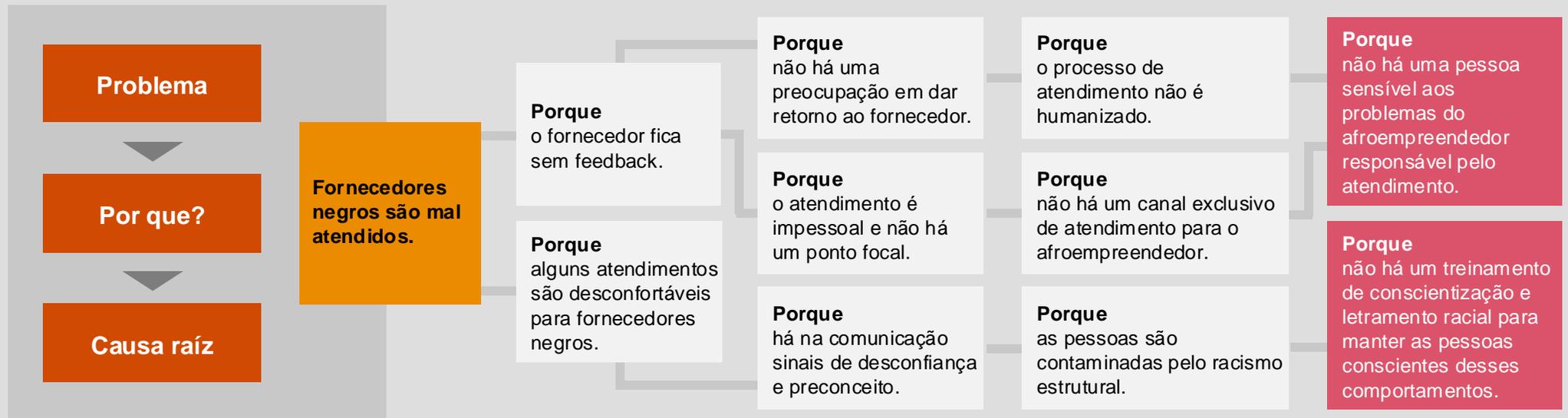
5. Matriz de riscos

# Processo de atendimento:

## Definição do problema



**Fornecedores negros são mal atendidos.** A falta ou dificuldade de acessar um canal de atendimento sensibilizado torna, muitas vezes, um processo difícil em uma barreira intransponível. A falta ou demora em um feedback, mesmo que seja negativo, além de frustrar o fornecedor, pode colocar seu negócio em risco. O racismo estrutural, sob a forma de vieses inconscientes, faz parte da sociedade e no atendimento a afroempreendedores não só pode ser percebido, como também é sentido e, por vezes, pode custar um contrato.





- 1 Contexto atual
- 2 Proposta de solução
- 3 Próximos passos
- 4 Anexos para aprofundamento
  - 1. Escala de maturidade
  - 2. Fichas de implementação
  - 3. Plano de ação
  - 4. Cronograma
  - 5. Matriz de riscos

# Visão geral da solução referente às dores no atendimento de fornecedores negros

## Estado atual

### Declaração do problema

**Fornecedores negros são mal atendidos.** A falta ou dificuldade de acessar um canal de atendimento sensibilizado torna, muitas vezes, um processo difícil em uma barreira intransponível. A falta ou demora em um feedback, mesmo que seja negativo, além de frustrar o fornecedor pode colocar seu negócio em risco. O racismo estrutural, sob a forma de vieses inconscientes, faz parte da sociedade e no atendimento a afroempreendedores não só pode ser percebido, como também é sentido e, por vezes, pode custar um contrato.



### Causa raiz

- I. Não há uma pessoa sensível aos problemas do afroempreendedor responsável pelo atendimento.
- II. Não há um treinamento antirracista para manter as pessoas conscientes desses comportamentos.

## Solução

### Transformação no atendimento

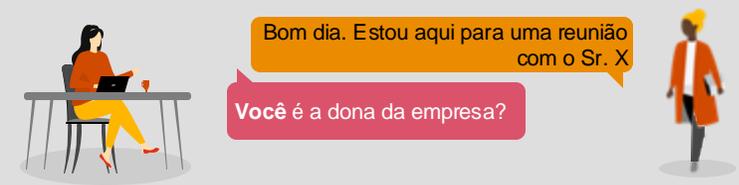
Criação de uma política de atendimento a fornecedores negros, para uma comunicação mais clara, humanizada e alinhada aos valores da empresa e seu compromisso com ações afirmativas de Diversidade e Inclusão.

Iniciativas	Responsáveis	Maturidade necessária	Prazo
Política de atendimento a fornecedores negros	Compras/atendimento/TI/D&I/gestão da mudança	Estágio II	6 meses
Simplificação das cotações de compras	Compras/ TI	Estágio III	5 meses

## Riscos

Riscos	Ações de mitigação
Racismo estrutural/vieses inconscientes.	Treinamento e letramento com controle de presença e reciclagem periódica. Participação de D&I no monitoramento da qualidade do atendimento. Resultado da pesquisa de satisfação ser meta para os integrantes da equipe de atendimento. Ações corretivas para recorrência de comportamentos inadequados.
Não ter ninguém no atendimento sensível à causa.	Iniciar a formação da equipe atual de atendimento e criar um plano para construção de equipe de atendimento diversa.

## Vieses inconscientes



## Requisitos de implementação

- Equipe de atendimento dedicada aos fornecedores
- Processos de atendimento bem definidos
- Equipe de D&I disponível para treinar e apoiar o atendimento
- Visão das categorias e suas necessidades para cotação
- Possibilidade de desenvolvimento de fluxos distintos de cotação

## Indicadores e benefícios

- Aumento da **satisfação dos fornecedores negros** atendidos
- Aumento na **quantidade de contratos com fornecedores negros**

## Visão geral

Riscos mapeados  
 2 riscos

Impacto  
 Médio

Complexidade  
 Média

Tempo de implementação  
 Médio



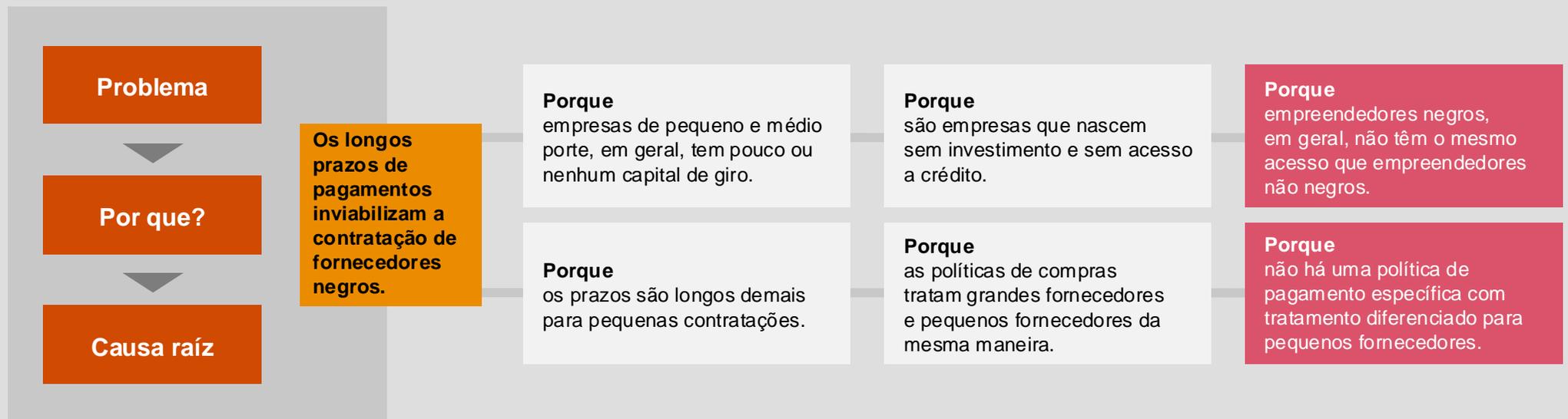
# Prazos de pagamento:

## Definição do problema



**Os longos prazos de pagamentos inviabilizam a contratação de fornecedores negros.** O fluxo de caixa é algo preocupante para qualquer empresa, especialmente para empresas de pequeno e médio porte. Muitas dessas, nascidas da necessidade de sobrevivência, não têm um investimento inicial para alimentar o capital de giro. Essa é a realidade da maioria dos fornecedores negros, segundo o Sebrae<sup>1</sup>, 52% dos donos de pequenas empresas são negros e 77,6% dos negros donos de micro e pequenas empresas faturam menos de R\$3.000 por mês.

(1) [agencia.sebrae.com.br/dados/negros-sao-maioria-dos-empreendedores-brasileiros/](http://agencia.sebrae.com.br/dados/negros-sao-maioria-dos-empreendedores-brasileiros/)





- 1 Contexto atual
- 2 Proposta de solução
- 3 Próximos passos
- 4 Anexos para aprofundamento**
- 1. Escala de maturidade
- 2. Fichas de implementação
- 3. Plano de ação
- 4. Cronograma
- 5. Matriz de riscos

# Visão geral da solução referente às dores que envolvem prazo de pagamento

## Estado atual

### Declaração do problema

**Os longos prazos de pagamentos inviabilizam a contratação de fornecedores negros.** O fluxo de caixa é algo preocupante para qualquer empresa, especialmente para empresas de pequeno e médio porte. Muitas dessas, nascidas da necessidade de sobrevivência, não têm um investimento inicial para alimentar o capital de giro. Essa é a realidade da maioria dos fornecedores negros, segundo o Sebrae, 52% dos donos de pequenas empresas são negros e 77,6% dos negros donos de micro e pequenas empresas faturam menos de R\$3.000 por mês.



### Causa raiz

- I. Empreendedores negros, em geral, não tem o mesmo acesso que empreendedores brancos.
- II. Não há uma política de pagamento específica com tratamento diferenciado para pequenos fornecedores.

## Solução

### Política de pagamento inclusiva

Definição de uma política de pagamento inclusiva e diferenciada, baseada no porte do fornecedor e *spend*.

Iniciativas	Responsáveis	Maturidade necessária	Prazo
Definição de política de pagamento a fornecedores negros	Compras/financeiro/compliance/gestão da mudança	Estágio II	6 meses
Programa de antecipação de recebíveis	Financeiro/compras/ESG	Estágio I	5 meses

## Riscos

Riscos	Ações de mitigação
Comprometer a política de flexibilização de pagamentos devido à confusão entre flexibilização de pagamentos e antecipação de recebíveis.	Comunicar com clareza o objetivo de cada iniciativa. O objetivo da flexibilização de pagamento é viabilizar a contratação de fornecedores que não têm capital de giro para suportar as políticas de prazo tradicionais de grandes empresas. O objetivo do programa de antecipação é formar parcerias entre a empresa, a Mover e os bancos para facilitar aos fornecedores acesso a produtos de crédito (risco sacado).

## Vieses inconscientes



Se eu aceitar receber nesse prazo, vou à falência!

Então, você não pode ser nossa fornecedora.



## Requisitos de implementação

- Visão analítica do fluxo de pagamento por categoria de compras
- Processo de aprovação de exceções bem definido
- Acordo com instituições financeiras (para propor antecipação de recebíveis)

## Indicadores e benefícios

- Aumento das **contratações de fornecedores negros** (número de transações e montante de gastos)

## Visão geral

Riscos mapeados  
 5 riscos

Complexidade  
 Baixa

Impacto  
 Alto

Tempo de implementação  
 Médio



- 1 Contexto atual
- 2 Proposta de solução
- 3 Próximos passos
- 4 Anexos para aprofundamento
  - 1. Escala de maturidade
  - 2. Fichas de implementação
  - 3. Plano de ação
  - 4. Cronograma
  - 5. Matriz de riscos

# Ações afirmativas para inclusão de fornecedores negros:

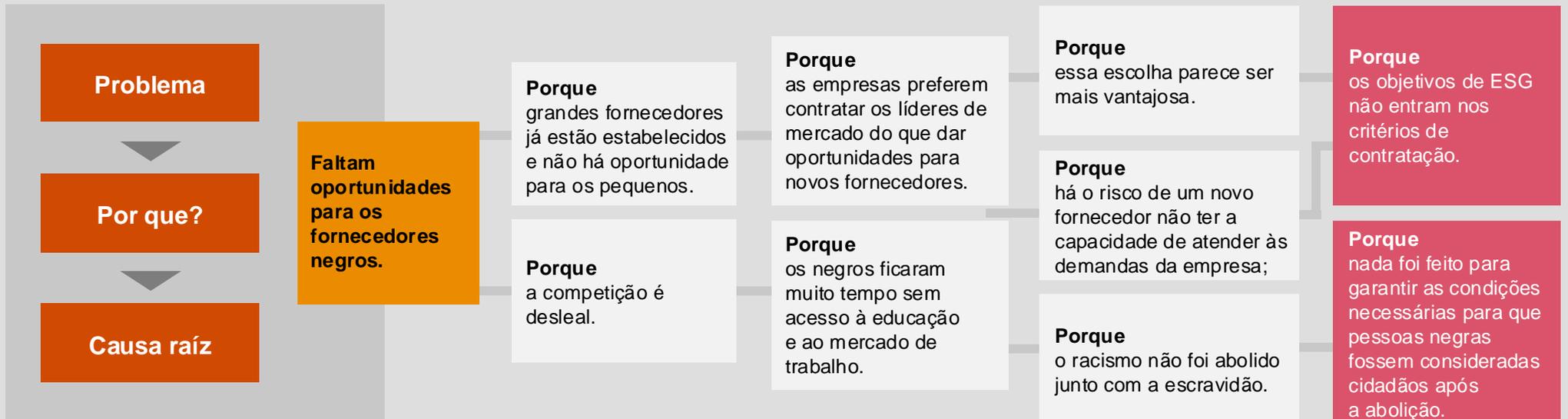
## Definição do problema



**Faltam oportunidades para os fornecedores negros.** “O nosso país, além de permanecer muito tempo escravizando as pessoas negras de origem africana, não garantiu as condições necessárias para que esses indivíduos fossem considerados cidadãos após a abolição, possibilitando que a discriminação criasse raízes na sociedade brasileira.”<sup>1</sup> Uma das consequências disso é que, em pequenas empresas, 77,6% dos empreendedores negros tem faturamento mensal de até 2 salários mínimos, enquanto uma minoria (4,3%) fatura 5 ou mais (Sebrae<sup>2</sup>).

(1) [www.unicef.org/brazil/blog/racismo-e-saude-mental](http://www.unicef.org/brazil/blog/racismo-e-saude-mental)

(2) [agencia.sebrae.com.br/dados/negros-sao-maioria-dos-empreendedores-brasileiros/](http://agencia.sebrae.com.br/dados/negros-sao-maioria-dos-empreendedores-brasileiros/)





- 1 Contexto atual
- 2 Proposta de solução
- 3 Próximos passos
- 4 Anexos para aprofundamento
  - 1. Escala de maturidade
  - 2. Fichas de implementação
  - 3. Plano de ação
  - 4. Cronograma
  - 5. Matriz de riscos

# Visão geral da solução referente necessidade de ações de inclusão de fornecedores negros

## Estado atual

### Declaração do problema

**Faltam oportunidades para os fornecedores negros.** “O nosso país, além de permanecer muito tempo escravizando as pessoas negras de origem africana, não garantiu as condições necessárias para que esses indivíduos fossem considerados cidadãos após a abolição, possibilitando que a discriminação criasse raízes na sociedade brasileira.” Uma das consequências disso é que, em pequenas empresas, 77,6% dos empreendedores negros tem faturamento mensal de até 2 salários mínimos, enquanto uma minoria (4,3%) fatura 5 ou mais.

- Causa raiz**
- I. Os objetivos de ESG não entram nos critérios de contratação.
  - II. Nada foi feito para garantir as condições necessárias para que pessoas negras fossem consideradas cidadãos após a abolição.

## Solução

### Programas de incentivo

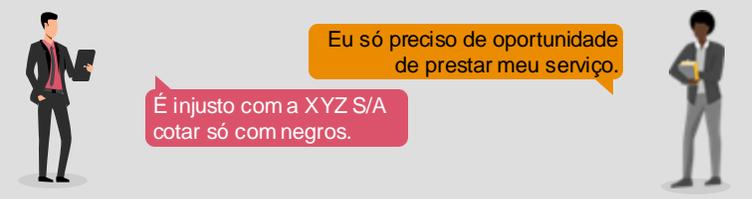
Criação de programa de incentivo para as áreas de compras e/ou negócios que contenham metas alinhadas aos objetivos de ESG e D&I.

Iniciativas	Responsáveis	Maturidade necessária	Prazo
Programa de contratação inclusiva	Compras/D&I/ financeiro/ compliance/gestão da mudança/comunicação	Estágio II	8 meses
Metas de Diversidade e Inclusão na cadeia de fornecedores	Compras/RH/D&I/ compliance/Financeiro	Estágio III	5 meses
Geração de impacto na cadeia de fornecedores - Tier II	Compras	Estágio II	4 meses

## Riscos

Riscos	Ações de mitigação
Falta de orçamento para dedicar um responsável pelo projeto.	Treinar ao menos uma pessoa do time que possa dedicar parte do tempo a essas iniciativas e discutir em orçamento para o próximo ano a dedicação de um HC às iniciativas, pautado nos resultados esperados.

## Vieses inconscientes



## Requisitos de implementação

- Alinhamento estratégico para a construção da cadeia inclusiva
- Governança para desenvolvimento do programa em compras
- Envolvimento de todos os stakeholders da cadeia de valor
- Governança para desenvolvimento dos KPIs (metas)
- Possibilidade de avaliação do critério ESG em sourcing

## Indicadores e benefícios

- Aumento das **contratações de fornecedores negros** (número de transações e montante de gastos)
- Maior **impacto de Tier II** (spend indireto com fornecedores negros)

## Visão geral

Riscos mapeados  
 5 riscos

Impacto  
 Alto

Complexidade  
 Alta

Tempo de implementação  
 Baixo



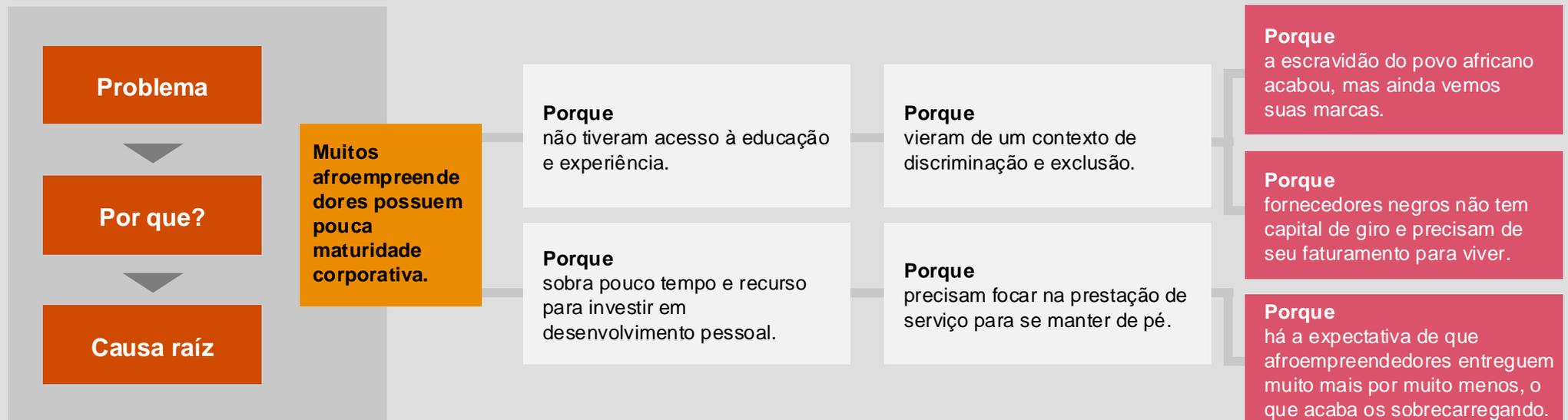
# Capacitação:

## Definição do problema



**Muitos afroempreendedores possuem pouca maturidade corporativa, não por incapacidade, mas por falta de acesso.** “Inclusão não é só convidar pra festa, é chamar pra dançar”. Conforme essa metáfora, muitos afroempreendedores precisam de ajuda para dar os primeiros passos. Como empresas de pequeno e médio porte falta a estrutura. Como empreendedores inseridos em um contexto de exclusão e discriminação, falta acesso à informação (apenas 13,2% dos empreendedores negros tem ensino superior incompleto ou mais<sup>1</sup>).

(1) [agencia.sebrae.com.br/dados/negros-sao-maioria-dos-empreendedores-brasileiros/](http://agencia.sebrae.com.br/dados/negros-sao-maioria-dos-empreendedores-brasileiros/)



1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos



- 1 Contexto atual
- 2 Proposta de solução
- 3 Próximos passos
- 4 Anexos para aprofundamento
  - 1. Escala de maturidade
  - 2. Fichas de implementação
  - 3. Plano de ação
  - 4. Cronograma
  - 5. Matriz de riscos

# Visão geral da solução referente às necessidades de desenvolvimento dos fornecedores

## Estado atual

### Declaração do problema

Muitos afroempreendedores possuem pouca maturidade corporativa, não por incapacidade, mas por falta de acesso. “Inclusão não é só convidar pra festa, é chamar pra dançar”. Conforme essa metáfora, muitos afroempreendedores precisam de ajuda para dar os primeiros passos. Como empresas de pequeno e médio porte, falta a estrutura. Como empreendedores inseridos em um contexto de exclusão e discriminação, falta acesso à informação (apenas 13,2% dos empreendedores negros tem ensino superior incompleto ou mais).



### Causa raiz

- I. Empreendedores negros, em geral, não tem o mesmo acesso que empreendedores brancos.
- II. Não há uma política de pagamento específica com tratamento diferenciado para pequenos fornecedores.

## Solução

### Material informativo ao fornecedor

Construção de um material informativo e acessível que auxilie o fornecedor no processo de cadastro, apontando os caminhos para que ele possa ser atendido com agilidade e eficiência.

Iniciativas	Responsáveis	Maturidade necessária	Prazo
Capacitação nos processos específicos da empresa	Compras/cadastro/fiscal/gestão da mudança	Estágio III	7 meses
Capacitação geral dos fornecedores	Mover/squad/compras	<sup>1</sup> Estágio II	9 meses

## Riscos

Riscos	Ações de mitigação
Atrelar programas de capacitação à contratação do fornecedor, criando mais uma etapa e tornando ainda mais longo o processo.	Deixar a capacitação como opcional, como forma de apoio aos afroempreendedores que tiverem dificuldades no processo de fornecimento.

## Vieses inconscientes



Como faço para emitir a NF no formato que me pediu?

Como empresário, é sua obrigação saber isso.



## Requisitos de implementação

- Processos de atendimento, cadastro, homologação, qualificação, *sourcing* e pagamento bem definidos
- Investimento (dedicação de FTE ou contratação de empresa) para a construção do conteúdo
- Associação ao Mover (capacitação geral)

## Indicadores e benefícios

- Aumento da **satisfação dos fornecedores negros**
- Aumento no **número de cadastros de fornecedores negros**
- Aumento no **número de propostas de fornecedores negros**

## Visão geral

Riscos mapeados  
 2 riscos

Impacto  
 Alto

Complexidade  
 Média

Tempo de implementação  
 Baixo

Nota (1): A "capacitação geral dos fornecedores" é uma ação externa, realizada pelo Mover por meio do esforço em conjunto de suas parceiras. Dessa forma, a leitura da maturidade necessária não é "partindo de que estágio a empresa pode implementar essa iniciativa", mas sim "em que estágio a empresa pode colher benefícios por meio da parceria com o Mover".



# Gestão da mudança:

## Definição do problema



**Há poucas pessoas negras nas áreas de compras.** É necessário que todos, independentemente de raça, sejam sensíveis à importância de iniciativas para tornar as empresas e os mercados mais diversos e inclusivos, mas é natural que profissionais negros tenham uma identificação e sensibilidade muito maior às dores e necessidades dos fornecedores negros. Pessoas que assumam o papel de guardião das práticas e políticas são essenciais para “tirar as ideias do papel”.

1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

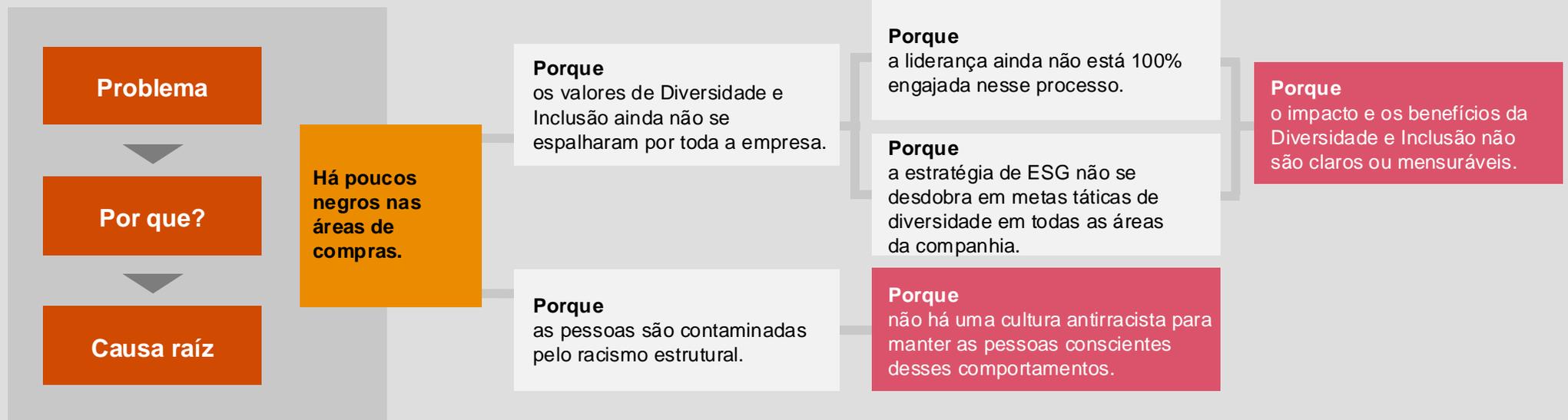
1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos





- 1 Contexto atual
- 2 Proposta de solução
- 3 Próximos passos
- 4 Anexos para aprofundamento**
- 1. Escala de maturidade
- 2. Fichas de implementação
- 3. Plano de ação
- 4. Cronograma
- 5. Matriz de riscos

# Visão geral da solução referente às necessidades de Diversidade e Inclusão nas empresas

## Estado atual

### Declaração do problema

Há poucos negros nas áreas de compras. É necessário que todos, independentemente de raça, sejam sensíveis à importância de iniciativas para tornar as empresas e os mercados mais diversos e inclusivos, mas é natural que profissionais negros tenham uma identificação e sensibilidade muito maior às dores e necessidades dos fornecedores negros. Pessoas que assumam o papel de guardião das práticas e políticas são essenciais para “tirar as ideias do papel”.



### Causa raiz

- I. O impacto e os benefícios da Diversidade e inclusão não são claros ou mensuráveis.
- II. Não há uma cultura antirracista para manter as pessoas conscientes desses comportamentos.

## Solução

### Gestão da mudança

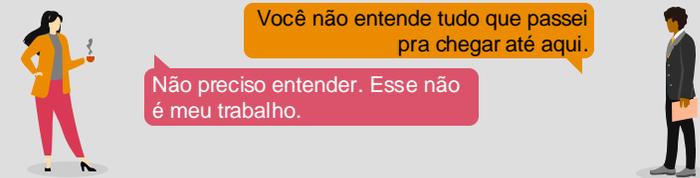
Treinar, comunicar e criar governança para implementação das soluções. Definir um time sensibilizado e engajado com o projeto, que atua como um guardião dos temas de Diversidade e Inclusão.

Iniciativas	Responsáveis	Maturidade necessária	Prazo
Diversidade e Inclusão	Executivos/RH/ ESG/áreas de negócio/compras/compliance	Estágio III	9 meses
Treinamento	RH/gestão da mudança/ESG/D&I	Estágio III	8 meses
Comunicação	Gestão da mudança/comunicação/ ESG/ D&I	Estágio IV	12 meses

## Riscos

Riscos	Ações de mitigação
Não ter times diversos.	Incluir meta para diversidade na equipe, especialmente de compras e atendimento, considerando diferentes níveis hierárquicos. Meta não deve ser apenas de RH, mas também dos líderes das áreas de negócios.

## Vieses inconscientes



## Requisitos de implementação

- Direcionamento da liderança quanto à equidade racial
- Visão analítica do cenário interno referente à equidade racial
- Participação ativa de ESG + D&I nas decisões estratégicas
- Alinhamento entre ESG, D&I, RH e comunicação interna
- Investimento (alocação de FTE) na execução das iniciativas

## Indicadores e benefícios

- Aumento no **número de funcionários conscientizados** sobre as questões de Diversidade, Equidade e Inclusão
- Redução da **ocorrência de racismo** com fornecedores negros

## Visão geral

Riscos mapeados ⚠️⚠️⚠️⚠️ 2 riscos	Complexidade ⚙️⚙️⚙️⚙️ Alta
Impacto ↗️↗️↗️↗️ Alto	Tempo de implementação 🕒🕒🕒🕒 Alto



# 4.3

## Plano de ação completo



1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

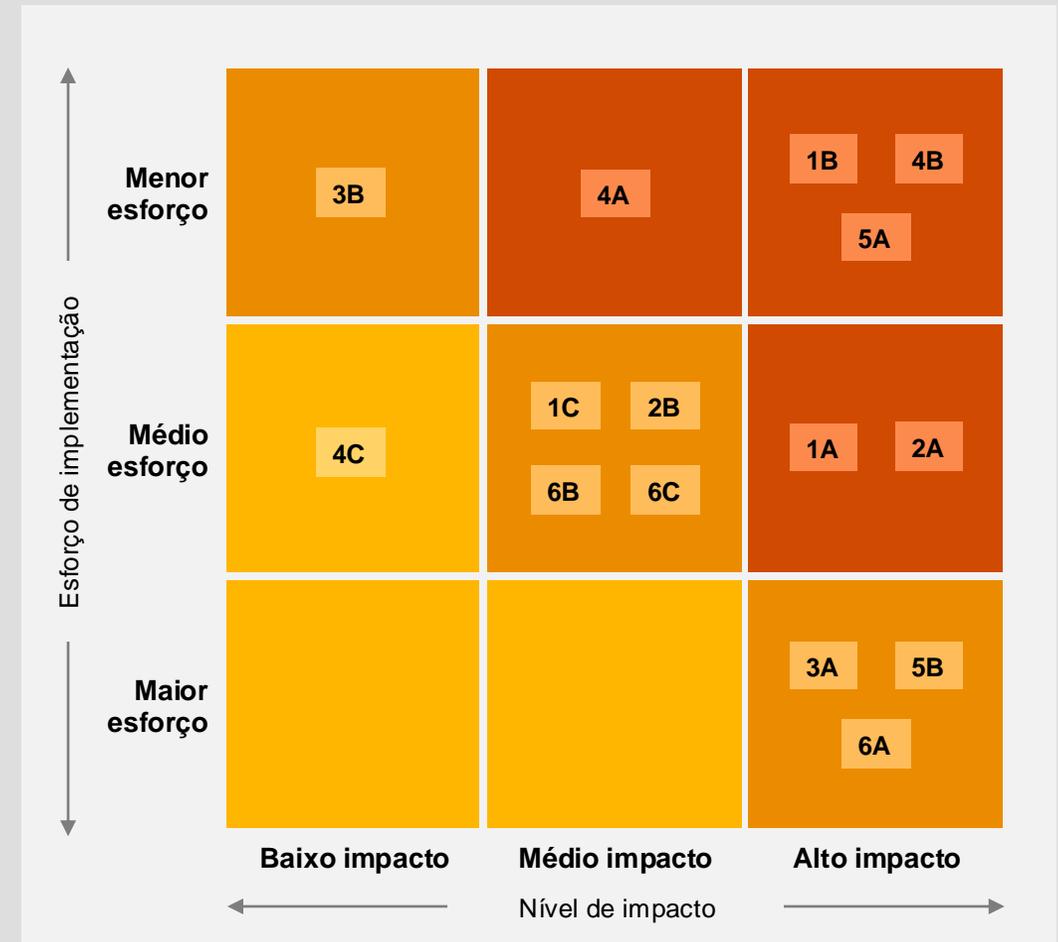
3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos

# Cada ação foi classificada de acordo com seu impacto na cadeia e o esforço de implementação, gerando um plano de implementação priorizado

#	Ação
<b>1</b>	<b>Processo de cadastro acessível</b>
1A	Fluxo de cadastro
1B	Desenvolver estratégia de captação ativa de fornecedores negros
1C	Processo de identificação
<b>2</b>	<b>Transformação no atendimento</b>
2A	Política de atendimento a fornecedores negros
2B	Simplificação das cotações de compras
<b>3</b>	<b>Política de pagamento inclusiva</b>
3A	Definição de política de pagamento a fornecedores negros
3B	Programa de antecipação de recebíveis
<b>4</b>	<b>Programas de incentivo</b>
4A	Programa de contratação inclusiva
4B	Metas de Diversidade e Inclusão na cadeia de fornecedores
4C	Geração de impacto na cadeia de fornecedores - Tier II
<b>5</b>	<b>Material informativo ao fornecedor</b>
5A	Capacitação nos processos específicos da empresa
5B	Capacitação geral dos fornecedores
<b>6</b>	<b>Gestão da mudança</b>
6A	Diversidade e Inclusão
6B	Treinamento
6C	Comunicação





# Processo de cadastro acessível

Melhorar o processo de cadastro para redução da complexidade. Estabelecer um processo de cadastro diferenciado para fornecedores negros, utilizando ao máximo os dados já cadastrados na plataforma Mover.

Iniciativa / ação	Responsável	Maturidade necessária	Requerimentos	KPIs
<b>Fluxo de cadastro</b>		Estágio II		
☆ Identificar, de acordo com a categoria ou tipo de fornecimento, as informações mínimas necessárias para cadastro na base de fornecedores	Compras/cadastro		<ul style="list-style-type: none"> <li>Visão analítica das categorias de compras e suas necessidades de documentação</li> <li>Possibilidade de desenvolvimento de fluxos distintos de cadastro, acionados por gatilhos pré-estabelecidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quantidade de cadastros simplificados x quantidade de cadastros completos</li> <li>% de fornecedores diversos sobre o total da base cadastrada</li> </ul>
☆ Padronizar documentação necessária (simplificada) para contratação de fornecedores negros	Compras/cadastro			
Desenhar fluxos de cadastro distintos (completo x simplificado)	Compras			
Definição de gatilhos no sistema, por característica de fornecedor (diversidade, porte da empresa, risco ou complexidade associado ao produto/serviço fornecido, etc.) para acesso ao fluxo simplificado	Compras/TI			
Desenvolver o fluxo de cadastro simplificado no sistema de compras da empresa	TI			
☆ Criação de um manual e/ou vídeo tutorial para guiar o fornecedor no processo de cadastro, em português e com visualização das telas do sistema de cadastro	Compras/gestão da mudança			
Criação de um manual informativo e simplificado de onde conseguir os principais documentos necessários para cadastro.	Gestão da mudança			
<b>Desenvolver estratégia de captação ativa de fornecedores negros</b>		Estágio I		
☆ Estruturar argumentação que ofereça vantagens efetivas ao afroempreendedor	Compras		<ul style="list-style-type: none"> <li>Associação a organizações que lidam com a temática racial para conhecimento dos eventos e plataformas disponíveis</li> <li>Intenção de definir metas para mensurar efetividades das ações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taxa de conversão (convite x cadastro)</li> </ul>
☆ Identificar quais categorias apresentam maior facilidade para contratação de novos fornecedores de menor porte (serviços, atividades de baixo risco, contratações <i>spot</i> )	Compras			
☆ Definir meta de representatividade e/ou proporcionalidade de fornecedores diversos do total de fornecedores ativos, de curto, médio e longo prazo	Compras			
Participar de eventos relacionados ao tema para identificar fornecedores potenciais	Compras			
☆ Mapear organizações que atuam com afroempreendedorismo para a captação e/ou possíveis parcerias e realizar busca ativa em portais de afroempreendedores potenciais fornecedores	Compras			
☆ Realizar convite a potenciais fornecedores para cadastro na base da empresa e para participação de eventos de <i>sourcing</i>	Compras			
☆ Quantificar quantidade de fornecedores diversos frente ao total da base	Compras			
Criar um plano para contratação de serviços além do básico (eventos, comunicação pontual, logística e brindes, etc.), possibilitando contratação de fornecedores mais estratégicos com contratos de médio e longo prazo	Compras			
☆ Acompanhar indicador e traçar planos de ação ativos para cumprimento da meta	Compras			

☆ Legenda: **Ação prioritária**, parte de um conjunto mínimo de ações para promover impacto.



# Processo de cadastro acessível

Melhorar o processo de cadastro para redução da complexidade. Estabelecer um processo de cadastro diferenciado para fornecedores negros, utilizando ao máximo os dados já cadastrados na plataforma Mover.

Iniciativa / ação	Responsável	Maturidade necessária	Requerimentos	KPIs
<b>Processo de identificação</b>		Estágio II		
 Realização de levantamento (quick senso) cruzando dados entre fornecedores atuais e fornecedores cadastrados na base do Mover (Mover Negócios), dando visibilidade para o time sobre o status atual (status quo) de fornecedores negros	Compras		<ul style="list-style-type: none"> <li>Associação a organizações que lidam com a temática racial para o cruzamento das informações com as plataformas disponíveis</li> <li>Sistema de compras com módulos ESG disponíveis (como Ariba e Coupa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de fornecedores negros na base</li> </ul>
Discussão com áreas de compliance, diversidade e jurídico para identificar a possibilidade de inclusão da autoidentificação no processo de cadastro de fornecedores	Compras/ compliance/DI/ jurídico			
Habilitação de campos de ESG em formulários de cadastro para autoidentificação do fornecedor como pertencentes a grupos de diversidades (campo não obrigatório)	Compras/DI/TI			
Estabelecer processo de verificação/validação da autoidentificação racial por meio do cruzamento de informações com plataformas reconhecidas ou certificações.	Compras/ compliance			

 Legenda: **Ação prioritária**, parte de um conjunto mínimo de ações para promover impacto.



- 1 Contexto atual
- 2 Proposta de solução
- 3 Próximos passos
- 4 Anexos para aprofundamento
  - 1. Escala de maturidade
  - 2. Fichas de implementação
  - 3. Plano de ação
  - 4. Cronograma
  - 5. Matriz de riscos

# Transformação no atendimento

Criação de uma política de atendimento a fornecedores negros para uma comunicação mais clara, humanizada e alinhada aos valores da empresa e seu compromisso com ações afirmativas de diversidade e inclusão.

Iniciativa / ação	Responsável	Maturidade necessária	Requerimentos	KPIs
<b>Política de atendimento a fornecedores negros</b>		Estágio II		
☆ Revisão ou criação da estratégia de relacionamento com o fornecedor, incluindo direcionamento especializado para grupos diversos com governança bem estabelecida	Compras/atendimento		<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe de atendimento dedicada aos fornecedores, com processos bem definidos</li> <li>Equipe de D&amp;I disponível para treinar e apoiar equipe de atendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação da satisfação dos fornecedores na pesquisa de atendimento (NPS ou similares)</li> </ul>
☆ Análise e revisão do processo de atendimento visando aumento da transparência e empatia, desde o primeiro contato até o retorno em propostas, contendo etapa de feedback construtivo pra desenvolvimento dos fornecedores negros, trazendo clareza dos motivos pelos quais o fornecedor não foi selecionado	Compras/atendimento			
Criação de célula de atendimento e comunicação com fornecedor, por meio de FAQs, chat, e-mail, preferencialmente com uma equipe diversa, empática e sensível à causa	Compras/atendimento			
☆ Revisão das FAQs e <i>scripts</i> de atendimento (e-mails e mensagens padrão) pelo time de Diversidade e Inclusão, garantindo clareza, transparência e acessibilidade das mensagens	Compras/atendimento/DI/gestão da mudança			
☆ Treinamento da equipe de atendimento ao fornecedor, incluindo letramento racial, comunicação verbal e não verbal, vieses inconscientes, inteligência emocional, humanização do atendimento	DI/gestão da mudança			
Criação de processo de avaliação do atendimento, via pesquisa de satisfação a ser respondida pelo fornecedor	Compras/atendimento/TI			
Definição da meta de resultado da pesquisa de satisfação, com acompanhamento dos resultados e planos de ação para melhoria do indicador	Compras/atendimento			
Criação do processo de monitoramento amostral da qualidade do atendimento (com regras claras e bem definidas), com integrantes da equipe de Diversidade e Inclusão compondo a equipe de avaliadores	Compras/atendimento/DI			
Criação de plano de consequência em caso de descumprimento das políticas no processo de atendimento	Compras/atendimento/ RH			
<b>Simplificação das cotações de compras</b>		Estágio III		
☆ Analisar processos de requisição de propostas (Bid/ Licitação), categorizando as demandas e identificando a informação mínima necessária para tomada de decisão	Compras		<ul style="list-style-type: none"> <li>Visão analítica das categorias de compras e suas necessidades de informação para cotação</li> <li>Área de negócios e tecnologia disponíveis para criação do fluxo simplificado de cotações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representatividade de propostas recebidas de fornecedores negros frente às propostas totais</li> <li>% de crescimento do recebimento de propostas de fornecedores negros</li> </ul>
Desenvolvimento de diferentes fluxos de proposta, com a elaboração de uma RFX simplificada para processos de <i>sourcing</i> tático, baseados nas necessidades reais de informação	Compras/TI			
Definição das regras de utilização/ disparo de cada tipo de requerimento de propostas	Compras/TI			

☆ Legenda: **Ação prioritária**, parte de um conjunto mínimo de ações para promover impacto.



# Política de pagamento inclusiva

Definição de uma política de pagamento inclusiva e diferenciada, baseada no porte do fornecedor e em *spend*.

Iniciativa / ação	Responsável	Maturidade necessária	Requerimentos	KPIs
<b>Definição de política de pagamento a fornecedores negros</b>		Estágio II		
☆ Análise do <i>spend</i> de compras e clusterização de acordo com <i>spend</i> e categoria	Compras		<ul style="list-style-type: none"> <li>Visão analítica das categorias de compras, <i>spend</i> e fluxo de pagamento para simulação do impacto em caixa ao mudar prazos de pagamentos para compras de fornecedores negros</li> <li>Processo de aprovação das exceções bem definidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% do <i>spend</i> total destinado à compras de fornecedores negros</li> </ul>
☆ Análise dos dados históricos para elaboração de cenários que ponderam <i>spend</i> com fluxo de pagamento diferenciado, analisando o impacto nos indicadores de fluxo de caixa para tomada de decisão	Compras/finanças			
☆ Definição de uma nova política de prazos de pagamento para fornecedores negros, viabilizando pagamentos com prazos menores	Compras/finanças			
☆ Inicialmente, as aprovações podem seguir no fluxo de exceção (flexibilização da regra com aprovação da liderança)	Compras/finanças/ <i>compliance</i>			
Inclusão da nova regra na política, com regras e amarrações claras (por valor ou pelo <i>flag</i> de diversidade) para maior agilidade e <i>compliance</i> no processo	Compras/finanças/ <i>compliance</i>			
☆ Revisão das metas dos compradores, considerando o percentual dos pedidos com prazos menores/diferenciados para fornecedores diversos	Compras/finanças			
Validar com grupo de empreendedores negros - roda de troca	Compras/Mover/ empreendedores negros			
Desenvolvimento e execução de plano de divulgação para efetivação da nova política de pagamentos	Compras/gestão da mudança			
<b>Programa de antecipação de recebíveis</b>		Estágio I		
Busca por bancos e/ou agentes financeiros parceiros para programa conjunto de antecipação de recebíveis	Finanças		<ul style="list-style-type: none"> <li>Acordo com instituições financeiras para oferecimento de risco sacado/ antecipação de recebíveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de NFs emitidas por fornecedores negros</li> </ul>
Negociação e cocriação de programa de antecipação de recebíveis com cunho social incentivado pela companhia	Finanças/compras/ ESG			
Redação e assinatura de contrato, com definição de regras, critérios de elegibilidade, limites, taxas, duração e cláusulas de proteção	Finanças/compras			

☆ Legenda: **Ação prioritária**, parte de um conjunto mínimo de ações para promover impacto.



# Programas de incentivo

Criação de programa de incentivo para as áreas de compras e/ou negócios que contenham metas alinhadas aos objetivos de ESG e D&I.

Iniciativa / ação	Responsável	Maturidade necessária	Requerimentos	KPIs
<b>Programa de contratação inclusiva</b>		Estágio II		
☆ Criação de política orientadora para a criação de programas de contratação inclusiva/ações afirmativas (governança, direcionamento, orçamento)	Compras/DI/finanças/compliance		<ul style="list-style-type: none"> <li>Direcionamento estratégico da companhia para a construção da cadeia inclusiva</li> <li>Governança bem estabelecida para desenvolvimento do programa dentro da área de compras, com envolvimento de todos os <i>stakeholders</i> da cadeia de suprimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% do <i>spend</i> total destinado à compras de fornecedores negros</li> <li><i>Spend</i> total destinado x realizado para programas</li> <li>Número total de fornecedores participantes</li> <li>Número total de propostas</li> </ul>
☆ Mapeamento de demanda(s) com características adequadas a contratação inclusiva	Compras			
☆ Definição das regras de inscrição, critérios de avaliação, descrição de etapas e requisitos	Compras			
☆ Definição do orçamento para contratação inclusiva e meta para acompanhamento do resultado	Compras/finanças			
☆ Definição da governança, com um responsável na área de compras pelas ações afirmativas	Compras			
☆ Divulgação do programa internamente a todos os <i>stakeholders</i> que tem algum contato com o processo de compras (áreas de negócios, jurídico, fiscal e financeiro)	Compras/gestão da mudança			
☆ Divulgação externa do programa para captura ativa de afroempreendedores, por meio de eventos, portais de compras e portais parceiros.	Compras/comunicação			
☆ Definição dos KPIs e metas para acompanhamento de resultado e inclusão dos KPIs nas metas do comprador	Compras/finanças/RH			
☆ Alinhamento das metas e KPIs com a agenda 2030 das associadas do Mover para consolidar o comprometimento destas com a urgência do tema.	Compras/finanças			
☆ Análise dos resultados do programa e planos de ação para melhoria do indicador	Compras			
<b>Metas de Diversidade e Inclusão na cadeia de fornecedores</b>		Estágio III		
☆ Revisar plano de metas, garantindo que ESG esteja incluído nos KPIs das áreas de compras	Compras/RH/ DI/ compliance/finanças		<ul style="list-style-type: none"> <li>Direcionamento estratégico da companhia para a construção da cadeia antirracista</li> <li>Governança bem estabelecida para desenvolvimento dos KPIs com compras e RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Spend</i> total com fornecedores negros/ano/ mês</li> </ul>
☆ Analisar compatibilidade entre metas de ESG e de contratação/orçamento/prazos	Compras/RH/DI/ compliance/finanças			
☆ Definir metas de <i>spend</i> /valor de compras direcionados à compras de fornecedores negros	Compras			
Dar visibilidade à "trilha do Impacto" - quando uma empresa contrata de forma justa um fornecedor negro, isso impacta positivamente um conjunto de outros empreendedores e pessoas, gerando impacto em cadeia		Compras/comunicação		
<b>Geração de impacto na cadeia de fornecedores - Tier II</b>		Estágio IV		
Criar política de incentivo à cadeia de fornecedores inclusiva, premiando/ incentivando/ priorizando fornecedores que possuem políticas de Diversidade e Inclusão em sua cadeia de fornecedores (direcionamentos, governança, regras de comprovação/ avaliação das contratações, relatórios)	Compras		<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilidade de avaliação do critério ESG nos processos de <i>sourcing</i>, com pontuações bem definidas, preferencialmente com avaliações sistêmicas nas próprias RFX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de fornecedores inclusivos na base (com alta nota no critério ESG)</li> </ul>
Criar/gerenciar processo de indicação/apontamento de fornecedores negros para fornecedores maiores	Compras			

☆ Legenda: **Ação prioritária**, parte de um conjunto mínimo de ações para promover impacto.



# Material informativo ao fornecedor

Construção de um material informativo e acessível que auxilie o fornecedor no processo de cadastro, apontando os caminhos para que ele possa ser atendido com agilidade e eficiência.

Iniciativa / ação	Responsável	Maturidade necessária	Requerimentos	KPIs
<b>Capacitação nos processos específicos da empresa</b>		Estágio III		
☆ Análise das necessidades específicas da empresa para elaboração de manual e/ou treinamento (tópicos prioritários: processo de cadastro, documentação, certificações, processo de homologação/qualificação, canais de atendimento, acesso a programas de incentivo)	Compras/cadastro/financeiro/fiscal			
☆ Definir o formato e entrega, considerando se será um treinamento, manual informativo com passo a passo ou ambos. Definir se haverá produção de vídeos, guias ou FAQs	Compras/gestão da mudança			
☆ Definição dos responsáveis pela geração do conteúdo técnico e se haverá necessidade de contratação de empresa focada a Treinamento e Desenvolvimento	Compras/gestão da mudança		<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos de atendimento, cadastro, qualificação, <i>sourcing</i> e pagamentos bem definidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução de dúvidas e contato com área de atendimento</li> </ul>
☆ Definição do orçamento e prazo para elaboração do conteúdo	Compras/gestão da mudança/finanças			
☆ Construção do treinamento, objetivo, claro, de fácil entendimento, evitando termos em inglês, com revisão das áreas de Diversidade e Inclusão	Compras/gestão da mudança		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dedicação de FTE para construção do treinamento/manual/FAQ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultado da pesquisa de satisfação do fornecedor</li> </ul>
Acompanhamento da efetividade do material produzido, por meio da redução de dúvidas e contato com área de atendimento, assim como com uma avaliação do fornecedor	Compras/gestão da mudança			
Criar rodada de feedback com fornecedores	Compras/empreendedores negros			
Ajuste do conteúdo considerando feedbacks dos fornecedores, se necessário	Compras/gestão da mudança			
☆ Definição da governança para atualização do material sempre que houver quaisquer mudanças nos processos ou nas políticas	Compras/gestão da mudança			

☆ Legenda: **Ação prioritária**, parte de um conjunto mínimo de ações para promover impacto.



# Material informativo ao fornecedor

Construção de um material informativo e acessível que auxilie o fornecedor no processo de cadastro, apontando os caminhos para que ele possa ser atendido com agilidade e eficiência.

Iniciativa / ação	Responsável	Maturidade necessária	Requerimentos	KPIs
<b>Capacitação geral dos fornecedores</b>		Estágio II		
☆ Análise das necessidades básicas de treinamento (tópicos prioritários: rotinas financeiras, desenvolvimento de maturidade corporativa, governança, <i>compliance</i> , documentações/inscrições/certificações básicas)	Mover		<ul style="list-style-type: none"> <li>Associação ao Mover</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quantidade de fornecedores inscritos</li> <li>Tempo médio de acesso ao conteúdo</li> <li>Frequência de acesso</li> </ul>
☆ Construção de guia compilado com informações básicas de cadastro compartilhada pelo máximo de empresas parceiras	Mover/Squads			
☆ Participação ativa das discussões sobre o tema, contribuindo, junto às organizações de desenvolvimento de fornecedores, por meio de treinamentos de práticas corporativas	Compras			
Determinar forma de entrega do treinamento	Mover			
Gerenciar inscrições e resultados dos treinamentos através de avaliações	Mover			
Identificar na plataforma mover quais fornecedores passaram pelos treinamentos, de forma que eles possam se diferenciar no momento da contratação	Mover			
Incentivar aqueles que ainda não realizaram o treinamento, por meio de <i>pop-up</i> na plataforma ou outro meio de sinalização, por exemplo	Mover			

1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos





# Gestão da mudança

Treinar, comunicar e criar governança para implementação das soluções. Definir um time sensibilizado e engajado com o projeto, que atua como um guardião dos temas de Diversidade & Inclusão.

Iniciativa / ação	Responsável	Maturidade necessária	Requerimentos	KPIs
<b>Diversidade e Inclusão</b>				
		Estágio III		
(☆) Revisão da estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão, conectando-a com missão e valores da empresa e garantindo que a estratégia seja desdobrada para ações táticas e operacionais  Descrever de forma literal o que significa cada valor da estratégia, além do que pode e o que não pode ser realizado, para que a estratégia seja sustentada por uma cultura organizacional capaz de fomentar a diversidade real, de forma não subjetiva	Executivos/RH/ESG		<ul style="list-style-type: none"> <li>Direcionamento estratégico da liderança quanto à equidade racial na empresa e na cadeia de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de funcionários diversos por área e nível hierárquico</li> <li>% de funcionários diversos em compras/atendimento por nível hierárquico</li> </ul>
(☆) Avaliação da distribuição de profissionais negros na companhia, garantindo representatividade nas áreas de compras e atendimento	Executivos/RH/ESG		<ul style="list-style-type: none"> <li>Visão analítica do cenário atual da empresa referente a equidade racial</li> </ul>	
(☆) Criação de meta de proporcionalidade nos times, garantindo representatividade de negros em todas as áreas e níveis hierárquicos da empresa	RH/ESG		<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação ativa da área de ESG + Diversidade e Inclusão nas decisões estratégicas da empresa</li> </ul>	
(☆) Alocar profissional 100% dedicado a manutenção e suporte na execução das políticas e programas de diversidade e inclusão na cadeia de fornecedores	RH/ESG/áreas de negócio			
(☆) Revisar políticas de gestão de pessoas/código de conduta, garantindo que o profissional dedicado a D&I na cadeia de fornecedores tenha independência e legitimidade para cobrar o cumprimento das políticas e programas de Diversidade e Inclusão	Compras			
(☆) Elaborar plano de consequência aos profissionais que não atenderem à política de D&I na cadeia de fornecimento aplicável a todos os níveis hierárquicos da empresa	Compras/RH/ESG/ <i>compliance</i>			
<b>Treinamento</b>				
		Estágio III		
(☆) Definição da agenda de treinamento para companhia, incluindo letramento racial, comunicação verbal e não verbal e vieses inconscientes, comunicando a importância da agenda para a empresa	RH/gestão da mudança/ESG/DI		<ul style="list-style-type: none"> <li>Alinhamento entre as áreas de RH/gestão da mudança e ESG/Diversidade e Inclusão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tempo médio de acesso ao conteúdo</li> <li>Frequência de acesso</li> <li>Quantidade de funcionários que concluiu o conteúdo</li> </ul>
(☆) Definição do formato do treinamento	RH/gestão da mudança			
(☆) Elaboração do treinamento de forma didática e interativa, com estudos de caso e avaliação	RH/gestão da mudança/ESG/DI		<ul style="list-style-type: none"> <li>Alocação de FTEs para mapeamento do contexto atual e construção do treinamento</li> </ul>	
Monitoramento da adesão ao treinamento e do resultado dos participantes	RH/gestão da mudança			
Definição do plano de consequência aos que não realizarem o treinamento	RH/gestão da mudança			

(☆) Legenda: **Ação prioritária**, parte de um conjunto mínimo de ações para promover impacto.



# Gestão da mudança

Treinar, comunicar e criar governança para implementação das soluções. Definir um time sensibilizado e engajado com o projeto, que atua como um guardião dos temas de Diversidade & Inclusão.

Iniciativa / ação	Responsável	Maturidade necessária	Requerimentos	KPIs
<b>Comunicação</b>		Estágio IV		
☆ Identificar ações criadas pelo programa da Cadeia de Fornecimento Inclusiva para comunicação interna	Gestão da mudança/comunicação		<ul style="list-style-type: none"> <li>Alinhamento entre as áreas de RH/gestão da mudança, comunicação e ESG/Diversidade e Inclusão</li> <li>Alocação de FTEs para mapeamento do contexto atual e construção da comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quantidade de comunicações por mês</li> <li>Quantidade média de visualizações por comunicação</li> <li>Engajamento médio por comunicação</li> <li>Quantidade de ocorrências de descumprimento de política</li> </ul>
☆ Construir plano de comunicação interna sobre Diversidade e Inclusão, abrangendo: políticas e programas de cadeia de fornecedores inclusiva, compartilhamento/reconhecimento/incentivo de boas práticas, diversidade como diferencial competitivo e a integração dos programas com missão e valores da companhia	Gestão da mudança/comunicação/ESG/DI			
☆ Cocriar um plano de comunicação inclusivo, com cascadeamento para área de compras e demais áreas da cadeia de suprimentos	Gestão da mudança/comunicação/ESG/DI			
Revisão e adaptação da estratégia de comunicação interna, avaliando necessidade de mudanças na abordagem de forma a garantir uma comunicação inclusiva	Gestão da mudança/comunicação/ESG/DI			
Gerenciamento da comunicação e avaliação da efetividade	Gestão da mudança/comunicação			
Comunicação do plano de consequência aos que não seguirem as diretrizes de D&I na política de fornecimento	Gestão da mudança/comunicação			
Execução dos planos de consequência caso a política não seja seguida	Gestão da mudança/comunicação			

☆ Legenda: **Ação prioritária**, parte de um conjunto mínimo de ações para promover impacto.



# 4.4

## Cronograma



# Cronograma geral

1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

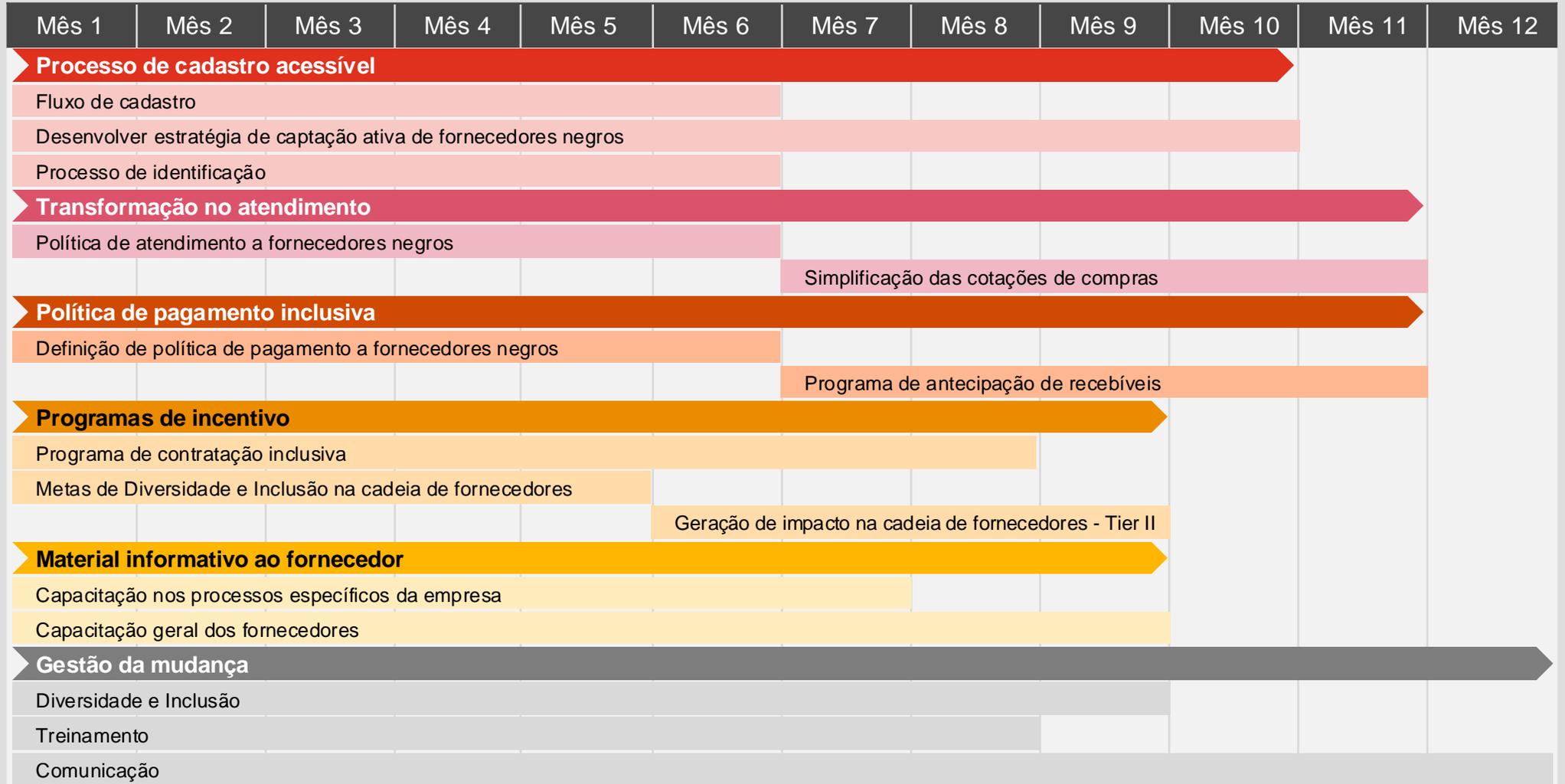
1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos



Nota: o roadmap recomendado parte da experiência PwC em projetos anteriores, e precisará ser refinado de acordo com a especificidade e iniciativas em andamento de cada empresa apoiadora.



- 1 Contexto atual
- 2 Proposta de solução
- 3 Próximos passos
- 4 Anexos para aprofundamento
  - 1. Escala de maturidade
  - 2. Fichas de implementação
  - 3. Plano de ação
  - 4. Cronograma
  - 5. Matriz de riscos

# Processo de cadastro acessível

Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
<b>Processo de cadastro acessível</b>											
<b>Fluxo de cadastro</b>											
	Identificar, de acordo com a categoria ou tipo de fornecimento, as informações mínimas necessárias para cadastro na base de fornecedores										
	Padronizar documentação necessária (simplificada) para contratação de fornecedores negros										
	Desenhar fluxos de cadastro distintos (completo x simplificado)										
	Definição de gatilhos no sistema, por característica de fornecedor (diversidade, porte da empresa, risco ou complexidade associado ao produto/serviço fornecido, etc.) para acesso ao fluxo simplificado										
	Desenvolver o fluxo de cadastro simplificado no sistema de compras da empresa										
	Criação de um manual e/ou vídeo tutorial para guiar o fornecedor no processo de cadastro, em português e com visualização das telas do sistema de cadastro										
	Criação de um manual informativo e simplificado de onde conseguir os principais documentos necessários para cadastro										
<b>Desenvolver estratégia de captação ativa de fornecedores negros</b>											
	Estruturar argumentação que ofereça vantagens efetivas ao afroempreendedor										
	Identificar quais categorias apresentam maior facilidade para contratação de novos fornecedores de menor porte (serviços, atividades de baixo risco, contratações <i>spot</i> )										
	Definir meta de representatividade e/ou proporcionalidade de fornecedores diversos do total de fornecedores ativos, de curto, médio e longo prazo										
	Mapear organizações que atuam com afroempreendedorismo para a captação e/ou possíveis parcerias e realizar busca ativa em portais de afroempreendedores potenciais fornecedores										
	Realizar convite a potenciais fornecedores para cadastro na base da empresa e para participação de eventos de <i>sourcing</i>										
	Quantificar quantidade de fornecedores diversos frente ao total da base										
	Criar um plano para contratação de serviços além do básico (eventos, comunicação pontual, logística e brindes, etc.), possibilitando contratação de fornecedores mais estratégicos com contratos de médio e longo prazo										
	Acompanhar indicador e traçar planos de ação ativos para cumprimento da meta										
<b>Processo de identificação</b>											
	Realização de levantamento ( <i>quick senso</i> ) cruzando dados entre fornecedores atuais e fornecedores cadastrados na base do Mover (Mover Negócios), dando visibilidade para o time sobre o status atual ( <i>status quo</i> ) de fornecedores negros										
	Discussão com áreas de <i>compliance</i> , diversidade e jurídico para identificar a possibilidade de inclusão da autoidentificação no processo de cadastro de fornecedores										
	Habilitação de campos de ESG em formulários de cadastro para autoidentificação de fornecedores como pertencentes a grupos de diversidades (campo não obrigatório)										
	Estabelecer processo de verificação/validação da autoidentificação racial, por meio do cruzamento de informações com plataformas reconhecidas ou certificações.										



# Transformação no atendimento

1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos

Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
<b>Transformação no atendimento</b>											
<b>Política de atendimento a fornecedores negros</b>											
	Revisão ou criação da estratégia de relacionamento com o fornecedor, incluindo direcionamento especializado para grupos diversos com governança bem estabelecida										
	Análise e revisão do processo de atendimento visando aumento da transparência e empatia, desde o primeiro contato até o retorno em propostas, contendo etapa de feedback construtivo pra desenvolvimento dos fornecedores negros, trazendo clareza dos motivos pelos quais o fornecedor não foi selecionado										
	Criação de célula de atendimento e comunicação com fornecedor, por meio de FAQs, chat, e-mail, preferencialmente com uma equipe diversa, empática e sensível à causa										
	Revisão das FAQs e <i>scripts</i> de atendimento (e-mails e mensagens padrão) pelo time de Diversidade e Inclusão, garantindo clareza, transparência e acessibilidade das mensagens										
	Treinamento da equipe de atendimento ao fornecedor, incluindo letramento racial, comunicação verbal e não verbal, vieses inconscientes, inteligência emocional, humanização do atendimento										
	Criação de processo de avaliação do atendimento, via pesquisa de satisfação a ser respondida pelo fornecedor										
	Definição da meta de resultado da pesquisa de satisfação, com acompanhamento dos resultados e planos de ação para melhoria do indicador										
	Criação do processo de monitoramento amostral da qualidade do atendimento (com regras claras e bem definidas), com integrantes da equipe de Diversidade e Inclusão compondo a equipe de avaliadores										
	Criação de um plano de consequência em caso de descumprimento das políticas no processo de atendimento										
<b>Simplificação das cotações de compras</b>											
	Analisar processos de requisição de propostas (Bid/ Licitação), categorizando as demandas e identificando a informação mínima necessária para tomada de decisão										
	Desenvolvimento de diferentes fluxos de proposta, com a elaboração de uma RFX simplificada para processos de <i>sourcing</i> tático, baseados nas necessidades reais de informação										
	Definição das regras de utilização/disparo de cada tipo de requerimento de propostas										



1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

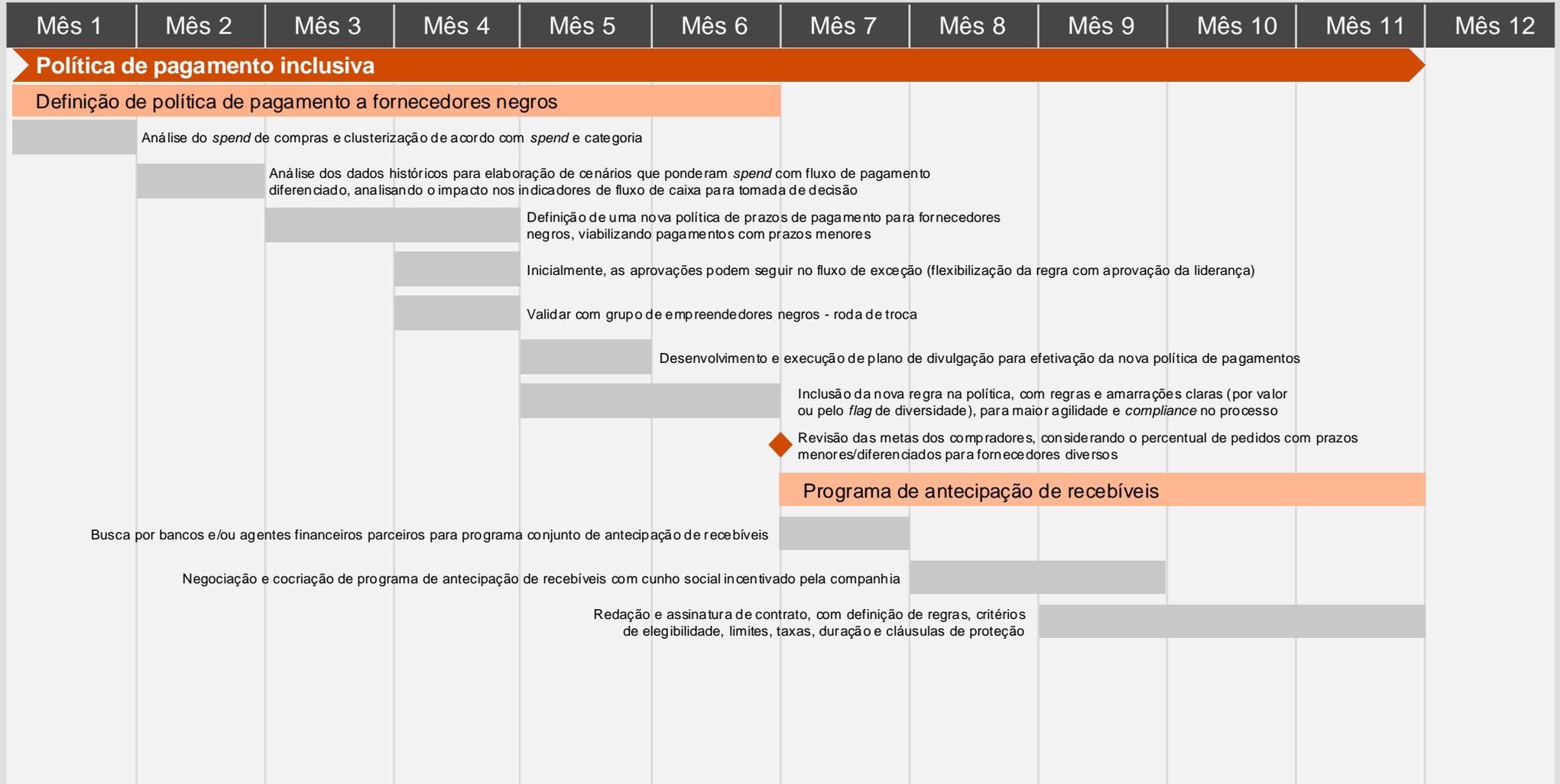
2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos

# Política de pagamento inclusiva





# Programas de incentivo

1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos

Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
<b>Programas de incentivo</b>											
<b>Programa de contratação inclusiva</b>											
		Criação de política orientadora para a criação de programas de contratação inclusiva/ações afirmativas (governança, direcionamento, orçamento)									
		Mapeamento de demanda(s) com características adequadas a contratação inclusiva									
			Definição das regras de inscrição, critérios de avaliação, descrição de etapas e requisitos								
			Definição do orçamento para contratação inclusiva e meta para acompanhamento do resultado								
			Definição da governança, com um responsável na área de compras pelas ações afirmativas								
			Definição dos KPIs e metas para acompanhamento de resultado e inclusão dos KPIs nas metas do compradores								
			Alinhamento das metas e KPIs com a agenda 2030 das associadas do Mover para consolidar o comprometimento delas com a urgência do tema								
				Divulgação do programa internamente a todos os <i>stakeholders</i> que tem algum contato com o processo de compras (áreas de negócios, jurídico, fiscal e financeiro)							
				Divulgação externa do programa para captura ativa de afroempreendedores, por meio de eventos, portais de compras e portais parceiros							
				Análise dos resultados do programa e planos de ação para melhoria do indicador							
<b>Metas de Diversidade e Inclusão na cadeia de fornecedores</b>											
		Revisar plano de metas, garantindo que ESG esteja incluído nos KPIs das áreas de compras									
		Analisar compatibilidade entre metas de ESG e de contratação/orçamento/prazos									
		Definir metas de Spend/Valor de compras direcionados à compras de fornecedores negros									
			Dar visibilidade à "trilha do Impacto" - quando uma empresa contrata de forma justa um fornecedor negro, este impacta positivamente um conjunto de outros empreendedores e pessoas, gerando impacto em cadeia								
<b>Geração de Impacto na Cadeia de fornecedores - Tier II</b>											
Criar política de incentivo a Cadeia de Fornecedores inclusiva, premiando/ incentivando/ priorizando fornecedores que possuem políticas de diversidade e inclusão em sua cadeia de fornecedores. (Direcionamentos, governança, regras de comprovação/ avaliação das contratações, relatórios)											
			Criar/ Gerenciar processo de indicação/ apontamento de fornecedores negros para fornecedores maiores								



- 1 Contexto atual
- 2 Proposta de solução
- 3 Próximos passos
- 4 Anexos para aprofundamento
  - 1. Escala de maturidade
  - 2. Fichas de implementação
  - 3. Plano de ação
  - 4. Cronograma
  - 5. Matriz de riscos

# Material informativo ao fornecedor

Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
<b>Material informativo ao fornecedor</b>											
<b>Capacitação nos processos específicos da empresa</b>											
		Análise das necessidades específicas da empresa para elaboração de manual e/ou treinamento (tópicos prioritários: processo de cadastro, documentação, certificações, processo de homologação/ qualificação, canais de atendimento, acesso a programas de incentivo)									
		Definição do formato e entrega, considerando se será um treinamento, manual informativo com passo a passo ou ambos. Definir se haverá produção de vídeos, guias ou FAQs									
		Definição dos responsáveis pela geração do conteúdo técnico e se haverá necessidade de contratação de empresa focada em Treinamento e Desenvolvimento									
		Definição do orçamento e prazo para elaboração do conteúdo									
		Definição da governança para atualização do material, sempre que houver quaisquer mudanças nos processos ou políticas									
			Construção do treinamento, objetivo claro e de fácil entendimento, evitando termos em inglês, com revisão das áreas de Diversidade e Inclusão								
				Acompanhamento da efetividade do material produzido, por meio da redução de dúvidas e contato com área de atendimento, assim como com uma avaliação do fornecedor							
					Criar rodada de feedback com fornecedores						
						Ajuste do conteúdo considerando feedbacks dos fornecedores, se necessário					
<b>Capacitação geral dos fornecedores</b>											
	Análise das necessidades básicas de treinamento (tópicos prioritários: rotinas financeiras, desenvolvimento de maturidade corporativa, governança, <i>compliance</i> , documentações/ inscrições/ certificações básicas)										
	Construção de guia compilado com informações básicas de cadastro compartilhada pelo máximo de empresas parceiras										
		Participação ativa das discussões sobre o tema, contribuindo, junto às organizações de desenvolvimento de fornecedores, por meio de treinamentos de práticas corporativas									
		Determinar forma de entrega do treinamento									
		Gerenciar inscrições e resultados dos treinamentos através de avaliações									
		Identificar na plataforma Mover quais fornecedores passaram pelos treinamentos, de forma que eles possam se diferenciar no momento da contratação									
		Incentivar aqueles que ainda não realizaram o treinamento, por meio de <i>pop-up</i> na plataforma ou outro meio de sinalização, por exemplo									



# Gestão da mudança

1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos

Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
<b>Gestão da mudança</b>											
<b>Diversidade e Inclusão</b>											
		Revisão da estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão, conectando-a com Missão e valores da empresa e garantindo que a estratégia seja desdobrada para ações táticas e operacionais									
	Avaliação da distribuição de profissionais negros na companhia, garantindo representatividade nas áreas de compras e atendimento		Descrever de forma literal o que significa cada valor da estratégia, além do que pode e o que não pode ser realizado, para que a estratégia seja sustentada por uma cultura organizacional capaz de fomentar a diversidade real, de forma não subjetiva								
			Criação de meta de proporcionalidade nos times, garantindo representatividade de negros em todas as áreas e níveis hierárquicos da empresa		Revisar políticas de gestão de pessoas/código de conduta, garantindo que o profissional dedicado a D&I na cadeia de fornecedores tenha independência e legitimidade para cobrar o cumprimento das políticas e programas de Diversidade e Inclusão						
		Alocar profissional 100% dedicado à manutenção e ao suporte na execução das políticas e programas de diversidade e inclusão na cadeia de fornecedores		Elaborar um plano de consequência aos profissionais que não atenderem à política de D&I na cadeia de fornecimento aplicável a todos os níveis hierárquicos da empresa							
<b>Treinamento</b>											
	Definição da agenda de treinamento para companhia, incluindo letramento racial, comunicação verbal e não verbal e vieses inconscientes, comunicando a importância da agenda para a empresa										
		Definição do formato do treinamento									
		Elaboração do treinamento de forma didática e interativa, com estudos de caso e avaliação									
		Definição do plano de consequência aos que não realizarem o treinamento									
	Monitoramento da adesão ao treinamento e do resultado dos participantes										
<b>Comunicação</b>											
	Construir um plano de comunicação interna sobre Diversidade e Inclusão, abrangendo: políticas e programas de cadeia de fornecedores inclusiva, compartilhamento/reconhecimento/incentivo de boas práticas, diversidade como diferencial competitivo e a integração dos programas com missão e valores da companhia										
		Criar um plano de comunicação inclusivo, com cascateamento para área de compras e demais áreas da cadeia de suprimentos									
		Identificar ações criadas pelo programa da Cadeia de Fornecimento Inclusiva para comunicação interna									
		Revisão e adaptação da estratégia de comunicação interna, avaliando necessidade de mudanças na abordagem de forma a garantir uma comunicação inclusiva									
	Comunicação do plano de consequência aos que não seguirem as diretrizes de D&I na política de fornecimento										
		Gerenciamento da comunicação e avaliação da efetividade									
		Execução dos planos de consequência caso a política não seja seguida									



4.5

# Matriz de riscos





1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos

# Matriz de riscos

Realizamos um pré-mapeamento de riscos para facilitar a boa execução do plano de ação, elencamos fatores e situações que poderiam atrapalhar a implementação e continuidade do processo de criação de uma Cadeia de Valor Inclusiva. É de suma importância que cada empresa faça sua própria avaliação de riscos, complementar a essa, assim como a análise de impacto e probabilidade de ocorrência, refinando as ações de mitigação de acordo com sua realidade.

## Estrutura da matriz de riscos

### Descrição

Breve descrição do fator ou situação considerado um risco para o plano de ação.

### Áreas envolvidas

Áreas de negócio, pessoas e organizações envolvidas na eliminação ou mitigação do risco.

### Soluções Impactadas

Apontamento de onde podem surgir os riscos ou quais soluções podem ser negativamente impactadas.

### Ação de mitigação

Proposta de ação preventiva para minimizar a probabilidade de que o risco se materialize. A execução das ações de mitigação devem andar em linha com a avaliação de impacto x probabilidade.

## Orientação geral

Acompanhar sempre os riscos e a evolução das ações de mitigação, removendo-os da matriz quando mitigados.





# Matriz de riscos

1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos

#Risco	Descrição	Áreas envolvidas	Soluções impactadas	Ação de mitigação
1	Pelo <i>business</i> da empresa, não ser possível simplificar ou ainda serem necessários diversos documentos ou certificações	Liderança/ <i>compliance</i> / <i>procurement</i>	Processo de cadastro acessível	Avaliação do risco da simplificação x do benefício esperado para encontrar o fluxo mais enxuto viável. Criação de manual informativo que guie o fornecedor no processo de cadastro. Feedback caso fornecedor não seja qualificado com recomendação de plano de ação para que o fornecedor se profissionalize.
2	Inviabilidade técnica na criação de fluxos distintos no sistema de cadastro e/ou cotação	Procurement/ TI	Processo de cadastro acessível	Direcionar orçamento do próximo ano fiscal para criação de projeto com apoio de uma equipe de tecnologia para viabilização dos fluxos distintos.
3	Participação em eventos relacionados ao tema e a não transformação da intenção em ação	ESG/ <i>procurement</i> / liderança	Processo de cadastro acessível	Criação de metas de captação de fornecedores negros para mensurar efetividade da participação de eventos.
4	Dificuldade em mensurar representatividade de fornecedores negros na cadeia de fornecimento devido à não identificação	<i>Procurement</i> / Cadastro	Processo de cadastro acessível	Cruzar dados com base do Mover para maior visibilidade.
5	Entraves legais de captação e manutenção da identidade racial dos fornecedores. Dados raciais são considerados sensíveis pela LGPD	Jurídico/cadastro/ <i>procurement</i>	Processo de cadastro acessível	Deixar o campo de identificação opcional e explicar os motivos para utilizá-lo, como em processos de recrutamento e seleção. Estar em dia com todos os processos e controles de informações necessários para proteção de dados. Verificar com o jurídico a necessidade de um termo de autorização de guarda da informação da identidade racial do fornecedor.
6	Racismo estrutural/vieses inconscientes	Atendimento/ RH/ D&I	Transformação no atendimento	Treinamento e letramento com controle de presença e reciclagem periódica. Participação de D&I no monitoramento da qualidade do atendimento. Resultado da pesquisa de satisfação ser meta para os integrantes da equipe de atendimento. Ações corretivas para recorrência de comportamentos inadequados
7	Não ter ninguém no atendimento sensível à causa	Atendimento/ RH/ D&I	Transformação no atendimento	Iniciar formando equipe atual de atendimento e criar um plano para construção de equipe de atendimento diversa.
8	Conflito de metas (ESG/Diversidade e Inclusão com objetivos conflitantes às metas tradicionais de <i>Procurement</i> , como preço e prazo de pagamento)	<i>Procurement</i> / ESG/ liderança	Política de pagamento inclusiva	Todo o planejamento estratégico deve ser revisado para garantir que não haja conflito entre os objetivos de ESG e as demais áreas de negócio.
9	Prazo de pagamento mais curto não ser considerado parte da política, seguindo somente como exceção à regra, com necessidade de aprovação, que burocratiza e dificulta a ação	Financeiro/ ESG/ liderança	Política de pagamento inclusiva	Direcionamento estratégico da companhia para que seja parte da política, com os gatilhos corretos para sua utilização (ex. valor da compra, <i>flag</i> de fornecedor de pequeno porte ou fornecedor diverso)



# Matriz de riscos

1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos

#Risco	Descrição	Áreas envolvidas	Soluções impactadas	Ação de mitigação
10	Barreiras colocadas pelas áreas de finanças em relação ao impacto no fluxo de caixa devido à flexibilização do prazo de pagamento	Financeiro/ ESG/ liderança	Política de pagamento inclusiva	Apresentar dados. Simular qual percentual do <i>spend</i> será direcionado ao pequeno empresário e o impacto real no fluxo de pagamento. No que se refere a um pequeno percentual, o impacto para a grande empresa pode ser imperceptível - por outro lado, pode mudar a vida dos afroempreendedores e suas comunidades.
11	Racismo estrutural/vieses inconscientes - preocupação com a qualidade da entrega	Procurement/D&I	Programas de incentivo	Apresentar dados. Mostrar pesquisas que mostram o percentual de empresas que se surpreenderam com a qualidade entregue. Criar plano de contratação modular, começando aos poucos para quebrar barreiras e apresentando o resultados após a entrega do produto ou serviço. Criar metas para contratação inclusiva e plano de consequência para ações recorrentes.
12	Falta de orçamento para dedicar um responsável pelo projeto	Procurement/RH/liderança	Programas de incentivo	Treinar ao menos uma pessoa do time que possa dedicar parte do tempo a essas iniciativas e discutir em orçamento para próximo ano a dedicação de um HC às iniciativas, pautado nos resultados esperados.
13	Por haver um material informativo compartilhado, não dar o suporte necessário ao afroempreendedor	Procurement/atendimento	Material informativo ao fornecedor	Incluir como meta dos criadores do conteúdo e das áreas de atendimento o aumento dos fornecedores negros na cadeia de fornecimento (cadastro, qualificação e compras).
14	Não ter times diversos	RH/liderança	Gestão da mudança	Incluir meta para diversidade na equipe, especialmente de compras e atendimento, considerando diferentes níveis hierárquicos. Meta não deve ser apenas de RH, mas também dos líderes das áreas de negócios.
15	Uso indevido dos fluxos simplificados por empresas fora das características pretendidas	Cadastro/atendimento	Processo de cadastro acessível	Criação de etapa validação das informações de autodeclaração.
16	Risco de imagem. Risco de má interpretação das intenções da empresa e ela ser acusada de se aproveitar de uma tendência para se promover	Relações públicas/ESG	Programas de incentivo	Envolvimento de afroempreendedores e organizações fomentadoras de diversidade (Mover) no planejamento, comunicação e execução das iniciativas.
17	Comprometer a política de flexibilização de pagamentos devido à confusão entre flexibilização de pagamentos e antecipação de recebíveis	Liderança/procurement	Política de pagamento inclusivo	Comunicar com clareza o objetivo de cada iniciativa. O objetivo da flexibilização de pagamento é viabilizar a contratação de fornecedores que não tem capital de giro para suportar as políticas de prazo tradicionais de grandes empresas. O objetivo do programa de antecipação é formar parcerias entre a empresa, o Mover e os bancos para facilitar aos fornecedores acesso a produtos de crédito (risco sacado).



# Matriz de riscos

1 Contexto atual

2 Proposta de solução

3 Próximos passos

4 Anexos para aprofundamento

1. Escala de maturidade

2. Fichas de implementação

3. Plano de ação

4. Cronograma

5. Matriz de riscos

#Risco	Descrição	Áreas envolvidas	Soluções impactadas	Ação de mitigação
18	Impacto negativo no resultado financeiro devido a flexibilizações para criação da cadeia de valor inclusiva	Procurement/finanças /ESG	Política de pagamento inclusivo/programa de incentivo	Estabelecer o compromisso de justiça social como direcionador estratégico da empresa. Criar um plano gradual de transformação da cadeia de suprimentos, estabelecer metas e marcos para que a cadeia de fornecimento gradualmente se torne mais inclusiva, mensurando resultados.
19	Resistência por parte dos fornecedores a implementação de políticas de diversidade e inclusão	Procurement/ESG	Programas de incentivo	Compartilhamento de boas práticas e benefícios colhidos das iniciativas próprias da empresa. Buscar fornecedores com entrega de qualidade comprometidos com ESG.
20	Atrear programas de capacitação à contratação do fornecedor, criando mais uma etapa, tornando ainda mais longo o processo	Procurement/ESG	Material informativo ao fornecedor	Deixar a capacitação como opcional, como forma de apoio aos afroempreendedores que tiverem dificuldades no processo de fornecimento.
21	Resistência em relação aos novos contratados por meio da política de Diversidade e Inclusão	Liderança /RH	Gestão da mudança	Treinamento e letramento, humanização do ambiente de trabalho. Forte trabalho de comunicação interna e código de conduta para transformação da cultura organizacional. Plano de consequência aos que não cumprirem o que está no código de conduta. Envolvimento de consultores e/ou especialista em D&I.

## Autores



**Jean Melle**  
Sócio de Supply  
Chain Transformation  
PwC Brasil



**Renato Souza**  
Diretor de Diversidade  
e Inclusão  
PwC Brasil



**Nathalia Duarte**  
Diretora  
PwC Brasil



**Ana Biz**  
Gerente Sênior  
PwC Brasil



**Carolina Gomes**  
Gerente Diversidade  
e Inclusão  
PwC Brasil



**Araão Farias**  
Consultor  
PwC Brasil

## Contato



**Rodrigo Damiano**  
Sócio Líder de Supply  
Chain Transformation  
PwC Brasil

## Agradecimento especial pela contribuição

**Fernando Soares** – Mover  
**Aline de Campos** – Oliver Press  
**Mozana Amorim** – Mandacaru  
**Raoni Cusma** – Orolab  
**Fernanda Ribeiro** – Afrobusiness

# Obrigado!

[www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br)



PwC refers to the PwC Strategy& do Brasil Consultoria Empresarial Ltda. member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

© 2025 PwC Strategy& do Brasil Consultoria Empresarial Ltda. All rights reserved.

