

# Seleção e Gestão de Fornecedores

Guia Prático

Janeiro de 2026



# Índice

1

Introdução

2

Benefícios para a  
empresa

3

Boas  
práticas

4

Passos para  
implementação

5

Indicadores  
e métricas

6

Referências  
e recursos

# Novo Rumo a Norte: Rumo à Sustentabilidade

- ▶ O presente guia prático surge no âmbito do projeto **Novo Rumo a Norte: Rumo à Sustentabilidade**, promovido pela **Associação Empresarial de Portugal (AEP)**, com o apoio da Shiftify.
- ▶ Este projeto incide sobre o **desenvolvimento do ecossistema das PME da Região Norte de Portugal**, visando sensibilizar, capacitar e demonstrar a estas empresas como superar os desafios presentes e futuros relacionados com os tópicos **ESG** (Environmental, Social and Governance) e tornar possível a melhoria do seu desempenho através da **adoção de boas práticas apoiadas por ferramentas e conhecimento adequados**, bem como o fomento de práticas de finanças sustentáveis e o reconhecimento do valor dos investimentos em ESG, com vista à promoção de maiores **eficiências operacionais** e contribuição para a **sustentabilidade financeira e operacional** do tecido empresarial da região.

## Seleção e Gestão de Fornecedores

- ▶ O presente guia prático baseia-se em **referências internacionais amplamente reconhecidas** na área da sustentabilidade e da gestão de cadeias de fornecimento, incluindo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e o seu modelo de Due Diligence para conduta empresarial responsável, os Standards da Global Reporting Initiative (GRI), as recomendações da Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) e os referenciais de reporte de sustentabilidade do International Sustainability Standards Board / International Financial Reporting Standards (ISSB/IFRS).
- ▶ É introduzida a temática da **Seleção e Gestão de Fornecedores** com vista a **apoiar as empresas na implementação de práticas sólidas** de sustentabilidade, ética e governança ao longo da cadeia de valor.

# O que é a Seleção e Gestão de Fornecedores?



## Seleção dos fornecedores

- ▶ Processo estruturado que assegura a opção por **fornecedores que cumprem padrões ambientais, sociais e éticos**, indo além dos critérios tradicionais de custo e entrega.

## Relevância para as PME da região Norte

▶ As PME do Norte de Portugal integram **cadeias de fornecimento industriais** (e.g. têxtil, metalomecânica, agroalimentar) de grandes empresas que já exigem **conformidade ESG**, especialmente em virtude da CSRD e da CSDDD.

▶ Em Portugal, as PME já começam a enfrentar **risco de perda de contratos e dificuldades de financiamento** quando não adotam critérios ESG.

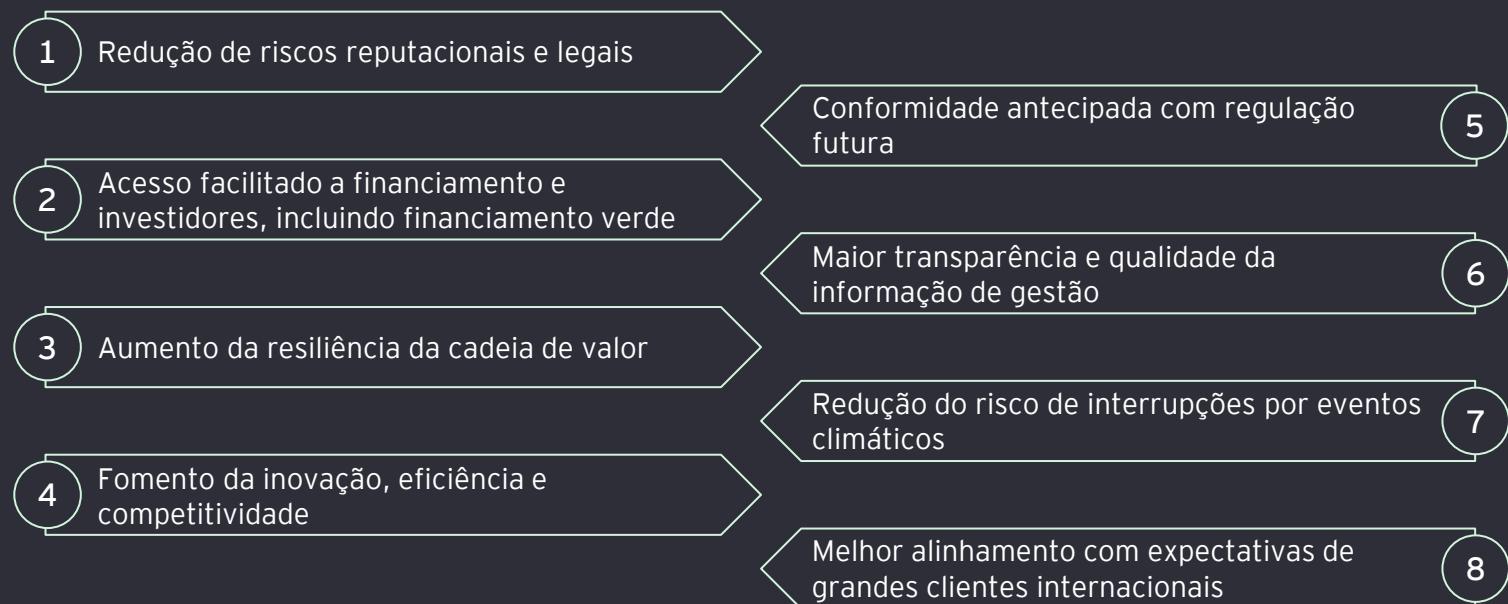
▶ A transição ESG afetará estas PME, independentemente do setor, pelas exigências das grandes empresas que necessitam de realizar **reporte de sustentabilidade** na cadeia de valor.

## Enquadramento legal

- ▶ **Estratégia Nacional ESG para PME Exportadoras (2023-2027)**: obriga PME a prepararem-se para exigências ESG até 2027, incluindo reporte na cadeia de valor.
- ▶ **Critérios ecológicos aplicados às compras públicas** (Resolução do Conselho de Ministros 132/2023): introduzem critérios ambientais obrigatórios em contratação pública, impactando fornecedores PME.
- ▶ **CSDDD - Corporate Sustainability Due Diligence Directive**: obriga empresas a identificar e mitigar riscos ambientais e de direitos humanos em toda a cadeia de valor.
- ▶ **CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive**: exige que grandes empresas reportem impactos ESG e solicitem informação aos seus fornecedores, afetando diretamente PME.
- ▶ **Omnibus I**: ajusta prazos e simplifica requisitos, mas mantém obrigação de recolha de dados ESG dos fornecedores no âmbito CSRD/CSDDD.



# Vantagens competitivas diretas e indiretas



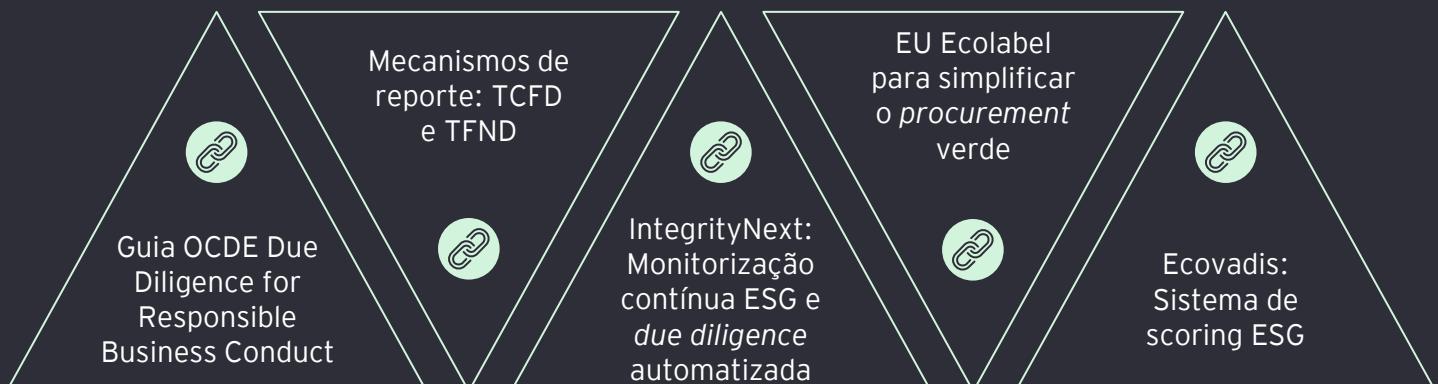
## Exemplos de impacto positivo

- Possibilidade de **demonstrar conformidade aos clientes e investidores**, através de relatórios ESG dos fornecedores, políticas anticorrupção verificadas e maior transparência – **reforçando a confiança e evitando a exclusão** de cadeias de valor mais exigentes
- Redução de penalizações e custos futuros de adaptação, no caso de as empresas já incorporarem critérios ESG exigidos por diretrizes europeias (e.g. CSRD, CSDDD), diminuindo esforço futuro de *compliance*
- Aumento da elegibilidade para **financiamento com taxas mais baixas**, graças à existência de critérios ESG aplicados a fornecedores (e.g. auditorias, planos de sustentabilidade), **melhorando a avaliação de risco** por parte de bancos e fundos
- Sistemas de recolha de dados ESG dos fornecedores geram **informação mais fiável**, facilitando decisões estratégicas, reportes obrigatórios e auditorias
- Resposta mais rápida a crises na cadeia de valor, devido à existência de planos de contingência e fornecedores com protocolos ESG que reduzem interrupções (e.g. riscos sociais, ambientais ou éticos)
- Seleção de **fornecedores com planos de mitigação e adaptação climática**, diminuindo o impacto de fenómenos extremos (e.g. escassez de matérias-primas, falhas operacionais)
- Maior adoção de tecnologias limpas e processos mais eficientes, dado que fornecedores com metas ESG tendem a implementar soluções de economia circular, reduzindo custos e aumentando produtividade
- Maior probabilidade de manutenção de contratos com empresas multinacionais, que exigem critérios ESG robustos na cadeia de abastecimento, evitando substituição por fornecedores que já cumpram estes requisitos

# Práticas recomendadas por standards internacionais

- ✓ ▶ Estabelecer critérios ESG claros e alinhados com standards internacionais
- ✓ ▶ Criar questionários e sistemas de recolha ESG padronizados
- ✓ ▶ Avaliar fornecedores com base em dados mensuráveis e auditáveis e métricas robustas
- ✓ ▶ Integrar critérios ESG em todo o processo de *procurement*
- ✓ ▶ Digitalizar e tornar a gestão ESG orientada por dados
- ✓ ▶ Aplicar critérios de economia circular e *due diligence* OCDE e metodologias inspiradas em GPP<sup>1</sup>
  - 1 Integrar critérios de circularidade (materiais reciclados, durabilidade, reparabilidade, baixo desperdício) e utilizar o EU Ecolabel como evidência objetiva do desempenho ambiental de produtos e serviços
  - 2 Adotar os 6 passos da *Due Diligence* OCDE (política → identificar riscos → prevenir/mitigar → monitorizar → comunicar → remediar) e avaliar continuamente riscos de direitos humanos, ambiente, trabalho e corrupção ao longo de toda a cadeia de valor
  - 3 Utilizar o critério MEAT (*Most Economically Advantageous Tender*)<sup>2</sup>, ponderando a sustentabilidade como fator de peso na escolha do fornecedor e priorizando esta prática em categorias com maior impacto climático (e.g. construção, energia, transportes)

## Ferramentas ou metodologias úteis



1. *Green Public Procurement*: processo pelo qual as autoridades públicas adquirem bens e serviços com impacto ambiental reduzido ao longo do seu ciclo de vida, comparado com alternativas equivalentes.

2. Método de avaliação de propostas que não opta pelo fornecedor mais barato, mas sim pelo mais vantajoso no conjunto de fatores relevantes para a empresa (e.g. qualidade, custo do ciclo de vida, desempenho ambiental, impacto social, inovação).

Fonte: OCDE, McKinsey, Comissão Europeia

# Sugestão de ações práticas e progressivas

## Definir objetivos ESG da empresa



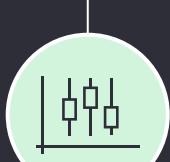
- ▶ Identificar os temas materiais (e.g. emissões, resíduos, ética, direitos laborais, compra responsável).
- ▶ Priorizar temas que tenham impacto direto na cadeia de fornecimento.
- ▶ Alinhar com normas internacionais (GRI, TCFD, ISSB, OCDE).
- ▶ Definir objetivos SMART para fornecedores (e.g. "80% dos fornecedores críticos avaliados com score ESG até 2027").

## Critérios de avaliação ESG para fornecedores



- ▶ Ambiental (E) → emissões, energia, resíduos, água, materiais, circularidade.
- ▶ Social (S) → condições laborais, segurança, direitos humanos, diversidade.
- ▶ Governance (G) → ética, anticorrupção, transparência, conformidade legal.
- ▶ Adaptar critérios de acordo com o risco setorial de cada fornecedor e incorporar requisitos mínimos, bem como critérios diferenciadores (pontuação adicional).

## Recolha de dados dos fornecedores



- ▶ Aplicar questionários ESG padronizados (EcoVadis, IntegrityNext ou formulários próprios baseados em GRI/OCDE).
- ▶ Recolher documentação de apoio (políticas, certificados ISO, relatórios ambientais, auditorias).
- ▶ Definir periodicidade da recolha: anual ou bienal para fornecedores críticos.
- ▶ Utilizar ferramentas digitais para centralizar toda a informação.

## Classificação e segmentação de fornecedores



- ▶ Criar scorecards ESG com ponderações por pilar (e.g. E=40%, S=30%, G=30%).
- ▶ Atribuir categorias de risco:
  - Alto risco → setores com maior impacto (e.g. construção, transportes, energia).
  - Médio risco → atividades administrativas, serviços gerais.
  - Baixo risco → fornecedores de baixo impacto ambiental/social.
- ▶ Priorizar ações e monitorização nos fornecedores mais críticos.

## Integração no procurement



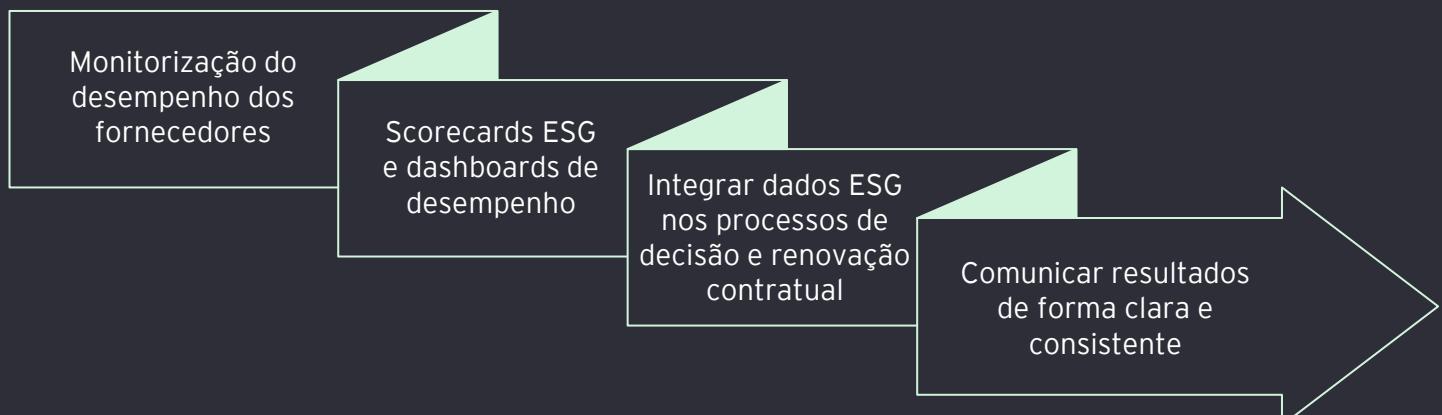
- ▶ Incluir critérios ESG como fator obrigatório em RFPs<sup>1</sup>, concursos e renovações contratuais.
- ▶ Utilizar mecanismos como MEAT para ponderar ESG na pontuação.
- ▶ Exigir evidência documental (e.g. certificações, políticas, relatórios ESG, Ecolabel, ISO).
- ▶ Criar cláusulas contratuais de sustentabilidade e garantir o cumprimento dos requisitos mínimos estabelecidos.

1. Request For Proposal - Pedidos de proposta.

# Indicadores ESG relevantes



## Medição e acompanhamento do progresso



1. Gases com efeito de estufa.

Fonte: OCDE, Global Reporting Initiative (GRI), Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD), International Sustainability Standards Board / International Financial Reporting Standards (ISSB/IFRS), Comissão Europeia

# Links úteis, documentos normativos e ferramentas digitais



OCDE - Guia Due Diligence for Responsible Business Conduct



Comissão Europeia - EU Ecolabel para simplificar o *procurement* verde



Global Reporting Initiative (GRI) Standards



International Financial Reporting Standards (IFRS) - ISSB and TCFD



Veridion - Supplier ESG Assessment: A Quick Guide



Ecovadis - Sistema de scoring ESG



IntegrityNext - Monitorização contínua ESG e due diligence automatizada



# Glossário

CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
ESG	Environmental, Social and Governance
GEE	Gases com efeito de estufa
GPP	Green Public Procurement
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	The International Organization for Standardization
ISSB/IFRS	International Sustainability Standards Board / International Financial Reporting Standards
MEAT	Most Economically Advantageous Tender
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
RFP	Request For Proposal
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures



## Contactos

---

### AEP

+ 351 229 981 500  
aep@aeporugal.pt

---

### Shiftify

+351 929 034 062  
geral@shiftify.pt

---

### Projeto Novo Rumo a Norte

<https://www.novorumoanorte.pt/>  
novorumoanorte@aeporugal.pt

---