

Pesquisa Global da Achilles sobre Risco e Sustentabilidade de Fornecedores 2025

*Como as organizações
estão gerenciando o
risco de fornecedores em
2025*



Prefácio



As cadeias de suprimentos continuam operando sob pressão constante. As exigências regulatórias estão aumentando, as expectativas em relação à sustentabilidade estão se expandindo e as interrupções já não são mais um evento ocasional.

É uma característica constante do ambiente operacional global atual para as empresas.

Agora, espera-se que as organizações demonstrem uma supervisão mais profunda de seus ecossistemas de fornecedores, não apenas para cumprir as obrigações de conformidade, mas também para salvaguardar a continuidade dos negócios, proteger a reputação e fortalecer a resiliência operacional.

A pesquisa deste ano reflete um aumento significativo no engajamento global, com um crescimento de 70% no número de respostas — de 1.650 no ano passado para 2.805 em 2025. Esse aumento sinaliza uma clara redefinição das prioridades empresariais:

com as organizações passando a dar maior ênfase estratégica ao risco de terceiros, à resiliência da cadeia de suprimentos e à governança da sustentabilidade.

À medida que a complexidade das cadeias de suprimentos aumenta e as interrupções persistem, os líderes empresariais buscam formas mais proativas de identificar e enfrentar riscos emergentes antes que eles se agravem e causem impacto operacional ou financeiro.

Recebemos respostas de organizações em todo o mundo, incluindo Austrália, Brasil, França, Alemanha, Itália, Oriente Médio, Noruega, Espanha, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos, reforçando a natureza internacional das cadeias de suprimentos modernas e seu amplo impacto no desempenho dos negócios.

Na Achilles, nosso foco é simples: ajudar as organizações a obter uma visão clara e estruturada de quem são seus fornecedores, como operam e onde os riscos estão surgindo, permitindo que os líderes ajam de forma antecipada e enfrentem os desafios da cadeia de suprimentos com confiança.

Adam Whitfield
Chefe de Conformidade Global e ESG, Achilles

O panorama dos riscos emergentes

As cadeias de suprimentos modernas estão mais interligadas e expostas do que nunca. As expectativas de reguladores, investidores e clientes continuam a crescer, enquanto a volatilidade operacional permanece elevada.

Esta pesquisa baseia-se nas perspectivas de 2.805 organizações. As respostas por porte das organizações são apresentadas abaixo.



Um panorama global das cadeias de suprimentos de maior risco e complexidade

A participação reflete um forte envolvimento de setores nos quais o desempenho dos fornecedores tem consequências operacionais e financeiras diretas.

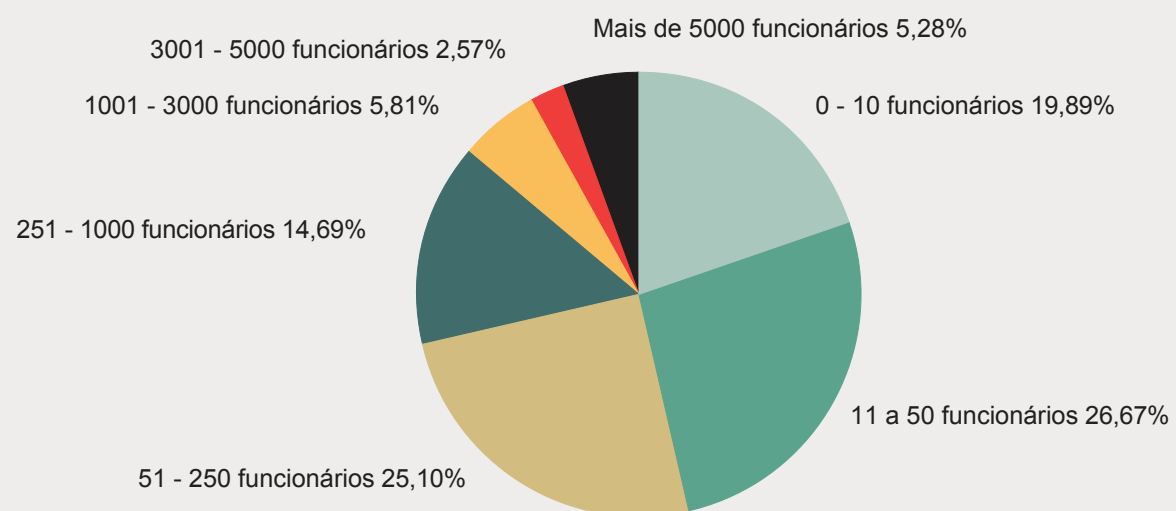
Construção e engenharia representam a maior parte das respostas, seguidas por energia, petróleo e gás, manufatura industrial, serviços comerciais e profissionais, além de uma ampla combinação de transporte, serviços públicos, metais e mineração, serviços financeiros e organizações do setor público.

Esses setores compartilham características comuns:

extensas redes de contratadas, relações com fornecedores em múltiplos níveis e, muitas vezes, multinacionais, além de significativa exposição a requisitos de conformidade e operações que não podem tolerar interrupções prolongadas.

A distribuição internacional dos respondentes destaca a realidade de que o risco relacionado aos fornecedores raramente se limita a uma única região geográfica. As organizações gerenciam fornecedores além de fronteiras, regimes regulatórios e contextos operacionais distintos. Portanto, cada vez mais, a governança precisa operar em escala.

Respostas por tamanho da organização



Vários temas surgem de forma consistente ao longo dos dados. As estratégias de sustentabilidade já estão firmemente estabelecidas e são cada vez mais impulsionadas por exigências regulatórias. As interrupções relacionadas a fornecedores continuam sendo um desafio recorrente. O interesse em IA está crescendo, mas o progresso muitas vezes é limitado por restrições de dados e dificuldades de integração. Acima de tudo, as organizações que contam com plataformas estruturadas de gestão de riscos demonstram níveis mais elevados de maturidade geral.

Está surgindo uma clara lacuna entre aquelas que possuem bases escaláveis e padronizadas para a gestão de riscos de fornecedores e aquelas que ainda dependem de processos manuais ou parcialmente automatizados.

Em ambientes complexos, a confiança não vem apenas da visibilidade. Ela vem de uma supervisão estruturada, de insights priorizados e da capacidade de intervir precocemente.

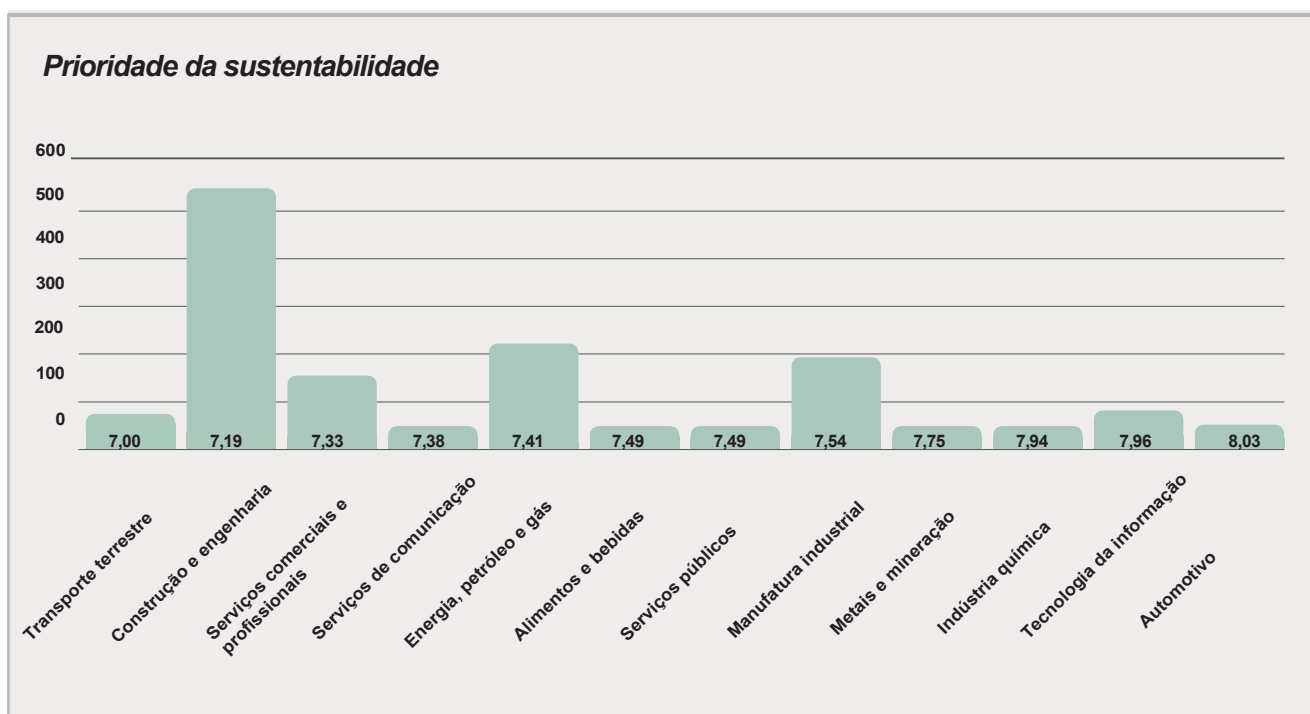


A sustentabilidade está incorporada e é cada vez mais orientada pela regulamentação

A sustentabilidade passa a ser parte integrante

A sustentabilidade já não é mais um tema emergente na agenda. Ela está integrada ao planejamento empresarial tradicional.

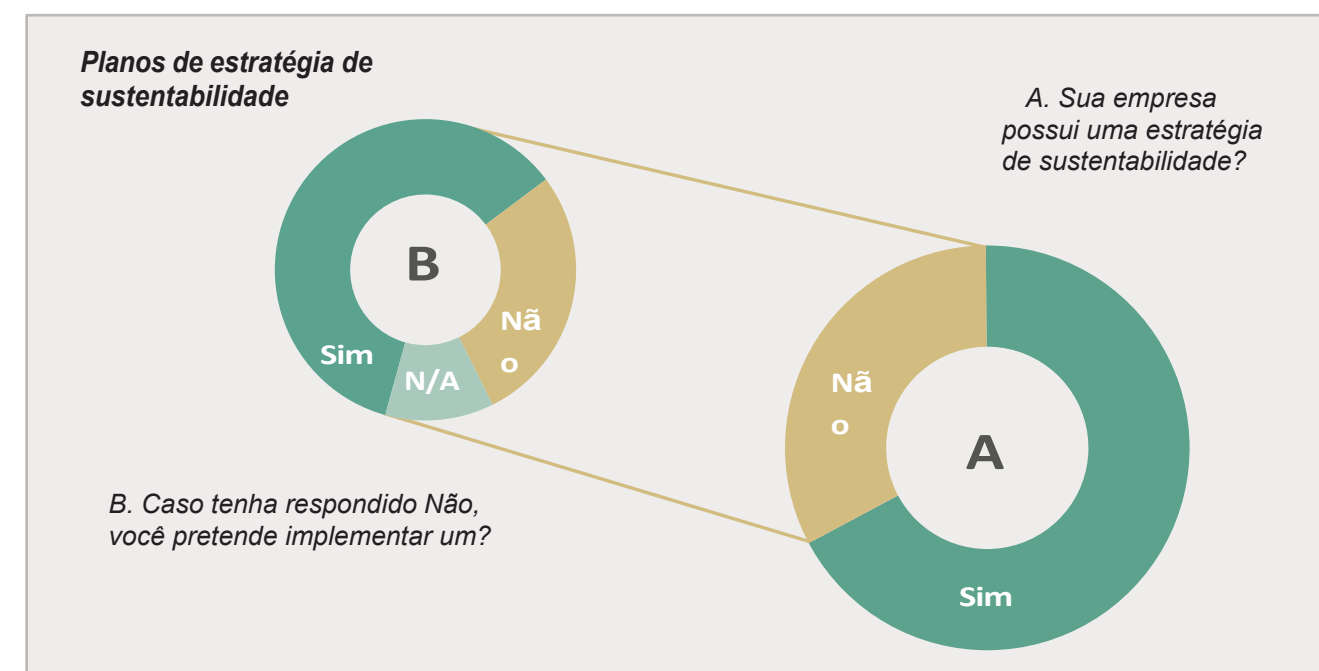
Os entrevistados classificam a sustentabilidade como uma alta prioridade, com uma pontuação média de 7,38 em 10. Quase três quartos afirmam possuir uma estratégia formal de sustentabilidade, e a maioria espera que os orçamentos relacionados permaneçam estáveis ou aumentem no próximo ano.



As estratégias estão se formalizando na maioria das organizações

No total, 72,57% dos entrevistados afirmaram que suas organizações atualmente possuem uma estratégia de sustentabilidade, enquanto 27,43% relataram que não possuem.

Os entrevistados que indicaram que suas organizações atualmente não possuem uma estratégia de sustentabilidade foram então questionados se planejam implementar uma. Desse grupo, 53,13% afirmaram que pretendem implementar uma estratégia de sustentabilidade, enquanto 35,06% disseram que não planejam fazê-lo.



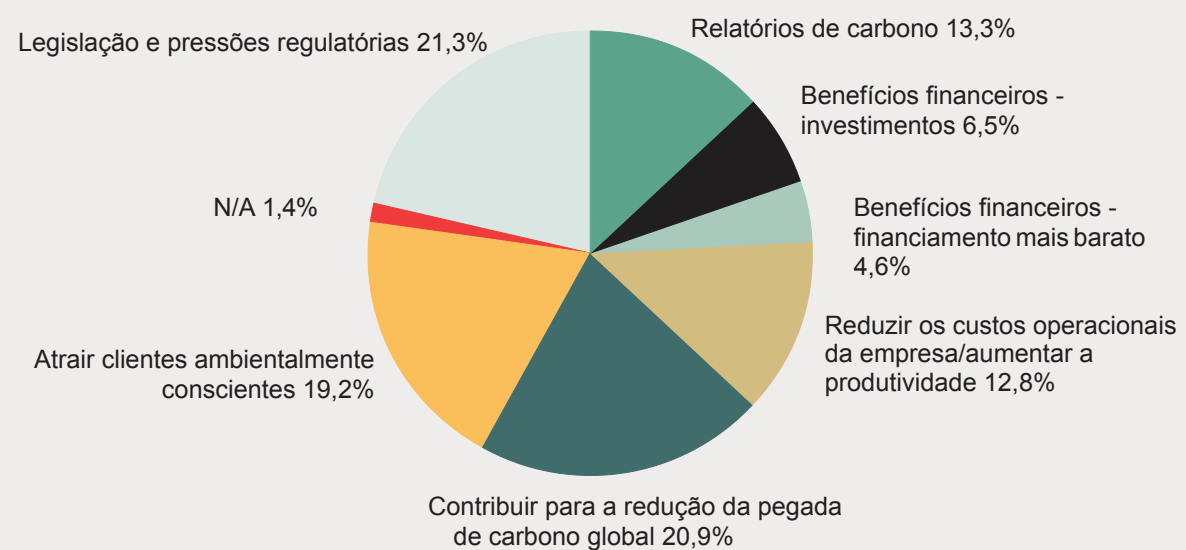
Seção Três – A sustentabilidade está incorporada e cada vez mais orientada por regulamentações

A regulamentação surge como o principal impulsionador

A pressão legislativa e regulatória surgiu como o principal fator impulsionador das ações de sustentabilidade neste ano, superando tanto os compromissos de redução de carbono quanto as expectativas dos clientes. Essa mudança é ainda mais evidente entre organizações maiores e mais complexas, onde o escrutínio regulatório continua a se intensificar.

No ano passado, fatores legislativos e regulatórios representavam 14,2% dos impulsionadores relatados. Esse número aumentou significativamente para 21,3%, destacando a crescente influência das exigências de conformidade nas prioridades organizacionais.

Fatores impulsionadores da estratégia de sustentabilidade



Principais conclusões

À medida que a legislação se expande, as expectativas em relação à supervisão dos fornecedores tornam-se cada vez mais rigorosas. As organizações precisam comprovar a devida diligência, monitorar continuamente a conformidade e demonstrar rastreabilidade ao longo de cadeias de suprimentos ampliadas.

Atender a essas expectativas de forma consistente em milhares de fornecedores exige mais do que revisões periódicas ou questionários estáticos. Requer processos estruturados e orientados por risco, dados confiáveis e monitoramento contínuo do desempenho.



A interrupção é generalizada e o impacto financeiro é significativo



A interrupção dos fornecedores é generalizada

As interrupções relacionadas aos fornecedores são amplamente relatadas em todos os setores, com desafios surgindo de diversas frentes. Dificuldades financeiras na cadeia de suprimentos, falhas de qualidade ou desempenho, escassez de mão de obra e eventos ambientais estão entre os fatores mais citados. Esses elementos continuam a pressionar as equipes de compras e de gestão da cadeia de suprimentos, muitas vezes com pouco ou nenhum aviso prévio.

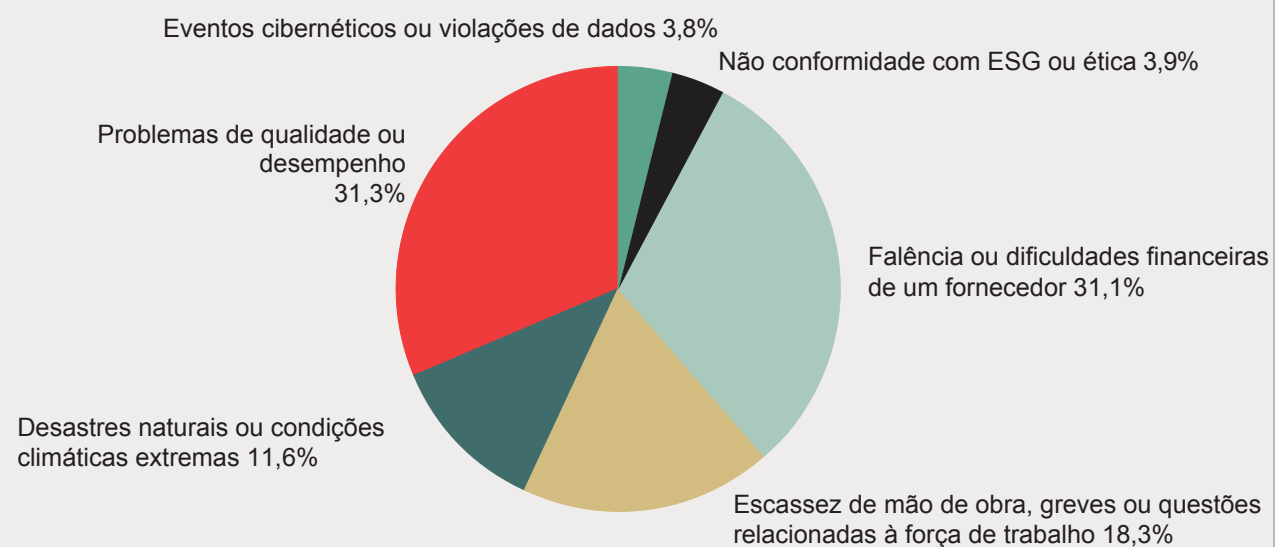
Para muitas organizações, a interrupção passou a ser considerada algo normal, e não excepcional — uma característica recorrente da gestão de fornecedores. O que mais varia não é a ocorrência da interrupção, mas a sua escala e o impacto financeiro quando ela acontece.

Por que algumas organizações são mais vulneráveis

As conclusões destacam que, em ambientes altamente regulamentados, o impacto e a gravidade estão diretamente ligados à dependência de fornecedores críticos e a requisitos complexos de produtos ou serviços.

Nesses contextos, até mesmo uma única interrupção pode provocar atrasos operacionais, perda de receita, exposição a não conformidades ou danos à reputação.

Interrupções mais comuns relacionadas a fornecedores



Maior custo da interrupção



A escala do impacto financeiro varia significativamente

A maioria dos entrevistados indica que sua interrupção mais significativa resultou em custos inferiores a US\$ 500.000. No entanto, os dados também revelam um segmento relevante de alto impacto. No setor farmacêutico, um quarto dos entrevistados relata custos de interrupção superiores a US\$ 10 milhões. Nos setores de serviços financeiros e imobiliários, uma proporção significativa aponta perdas entre US\$ 1 milhão e US\$ 10 milhões.

Esses números ilustram o impacto financeiro amplo e potencialmente severo associado a falhas de fornecedores. Em setores nos quais a conformidade, a integridade do produto ou a continuidade operacional são críticas, uma interrupção pode escalar rapidamente e tornar-se financeiramente significativa.

Principais conclusões

À medida que as cadeias de suprimentos se tornam mais interconectadas e os riscos externos se intensificam, a capacidade de identificar antecipadamente problemas emergentes com fornecedores torna-se cada vez mais importante. A diferença entre um problema contido e um evento operacional grave muitas vezes depende de visibilidade oportuna, dados confiáveis e monitoramento proativo.

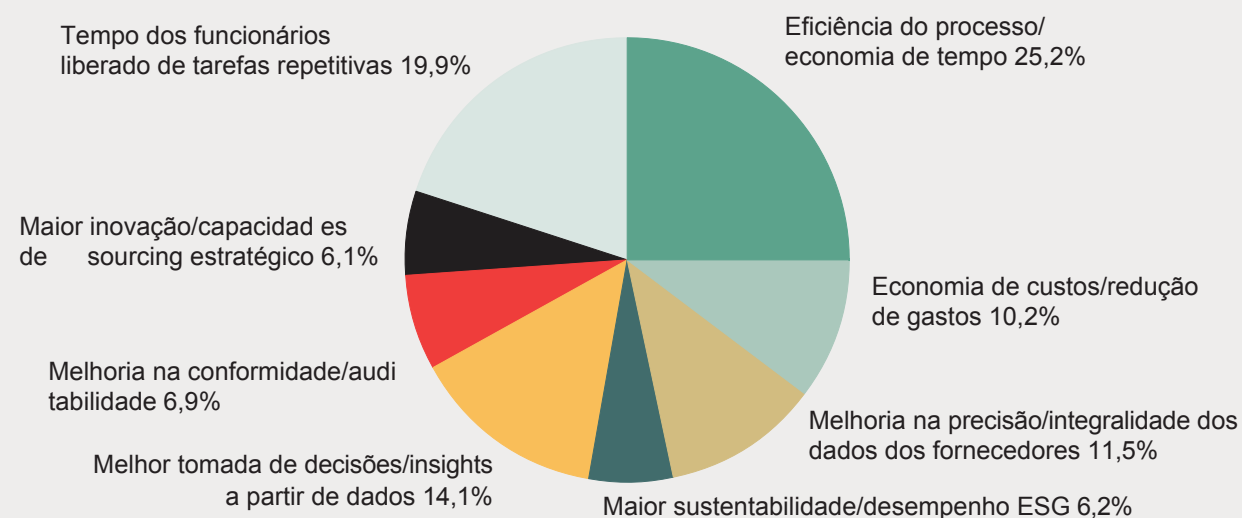
Isso reflete um tema mais amplo nos resultados da pesquisa deste ano: organizações que investem em dados estruturados, insights em tempo real e governança coordenada de fornecedores estão mais bem posicionadas para antecipar e mitigar interrupções antes que o impacto financeiro se agrave.

A adoção da IA está avançando, mas as restrições estruturais permanecem

O sentimento positivo em relação à IA impulsiona projetos-piloto e adoção antecipada

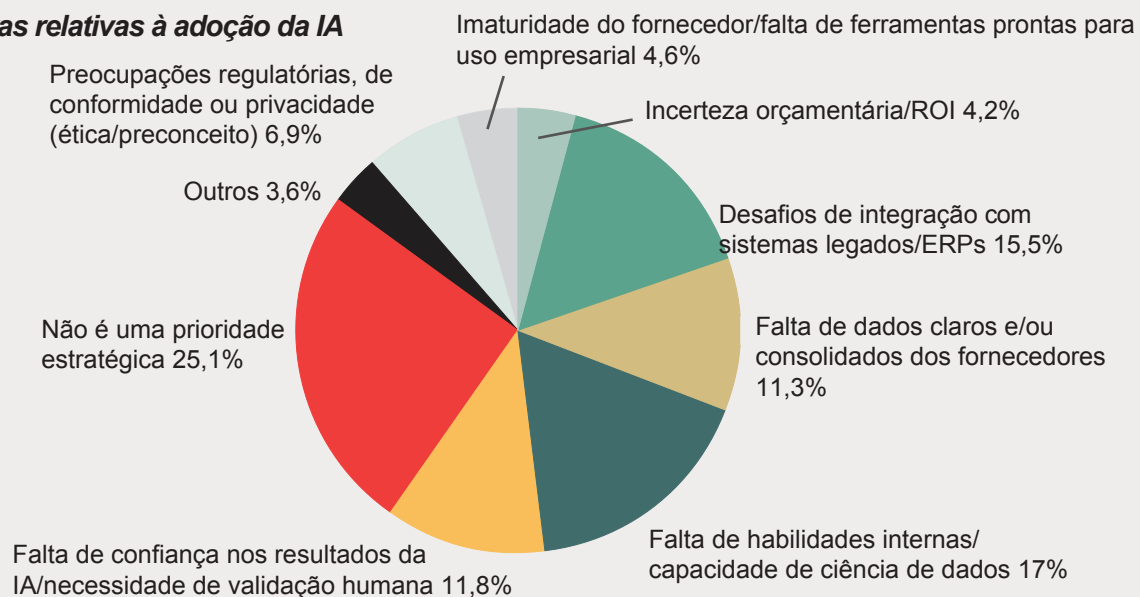
O interesse pela IA nas funções de compras e gestão de risco de fornecedores é evidente. Uma proporção significativa das organizações demonstra uma visão positiva e muitas já estão explorando casos de uso em projetos piloto. Os benefícios mais citados incluem maior eficiência, redução da carga administrativa e geração de insights mais robustos a partir dos dados.

Benefícios percebidos da IA



Ao mesmo tempo, as organizações relatam barreiras práticas para uma adoção mais ampla. Para algumas, a IA ainda não foi elevada a uma prioridade estratégica. Outras enfrentam limitações em termos de capacidade interna. A integração com sistemas legados continua sendo um desafio recorrente, assim como as preocupações relacionadas à confiança e à validação.

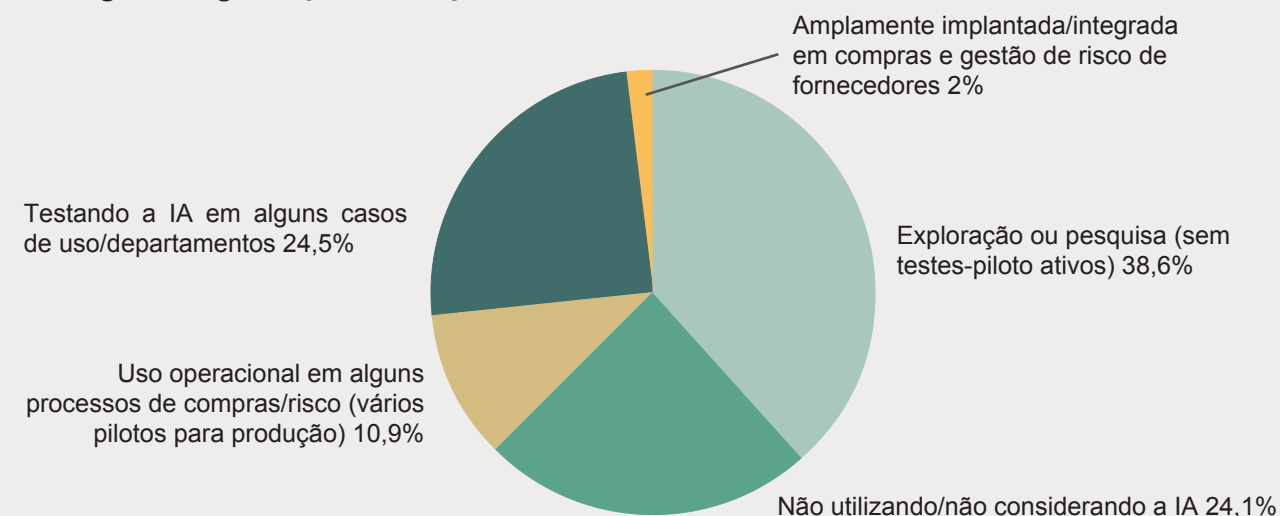
Barreiras relativas à adoção da IA



A qualidade dos dados surge como a barreira crítica ao progresso da IA

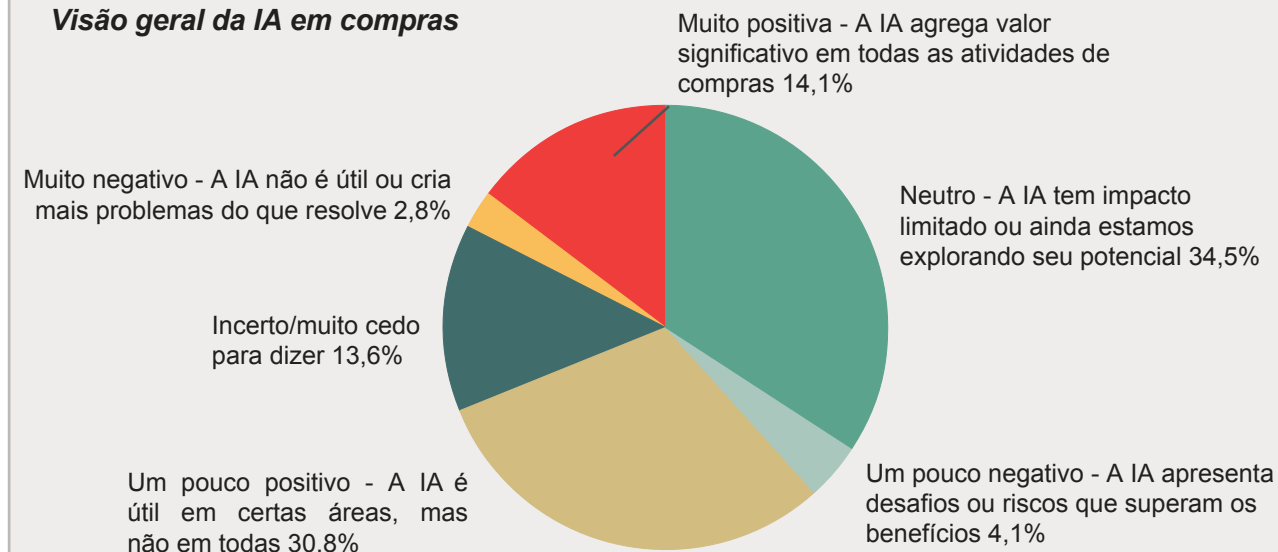
A qualidade dos dados surge repetidamente como um fator limitante. Quando as informações dos fornecedores estão fragmentadas entre planilhas, plataformas regionais e sistemas desconectados, o avanço torna-se mais lento. As iniciativas de IA dependem de dados estruturados, consistentes e confiáveis.

Estágio da organização na adoção da IA



Em organizações de todos os portes, surge o mesmo padrão: quanto mais maduros forem os dados e a estrutura de governança, mais fácil será avançar da experimentação para a implementação operacional.

Visão geral da IA em compras

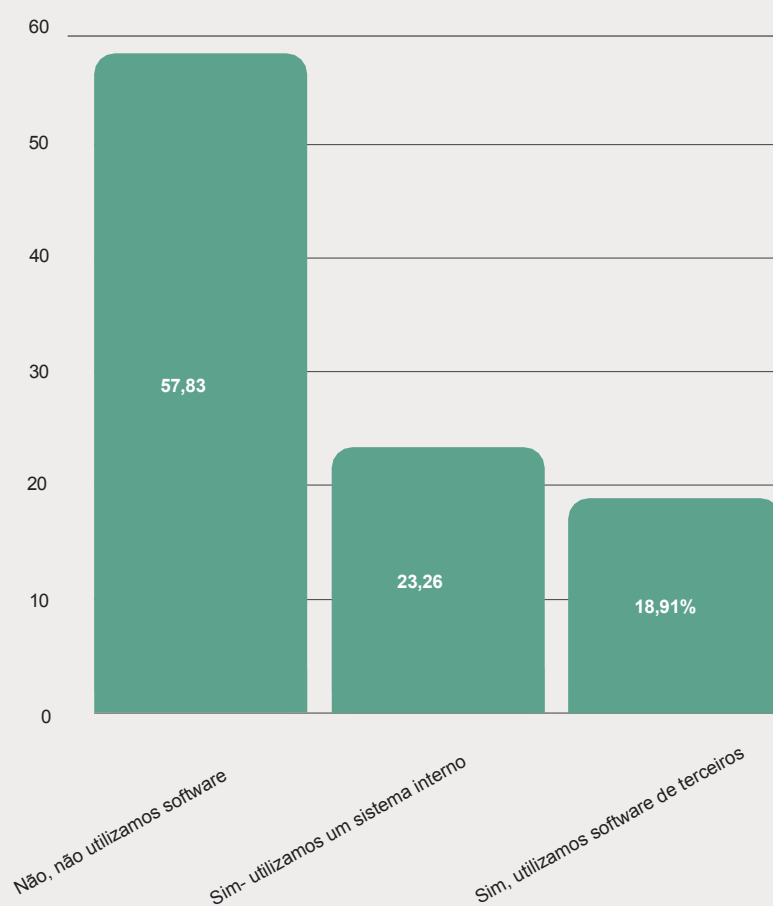


A maturidade tecnológica e a maturidade do programa estão intimamente ligadas

Um panorama dividido na digitalização da cadeia de suprimentos

As respostas à questão sobre a adoção de software para a cadeia de suprimentos revelam um panorama dividido. A maioria dos entrevistados indicou não possuir um sistema dedicado para apoiar o monitoramento e a avaliação de fornecedores. Outros dependem de soluções desenvolvidas internamente. Um grupo menor utiliza plataformas consolidadas de terceiros.

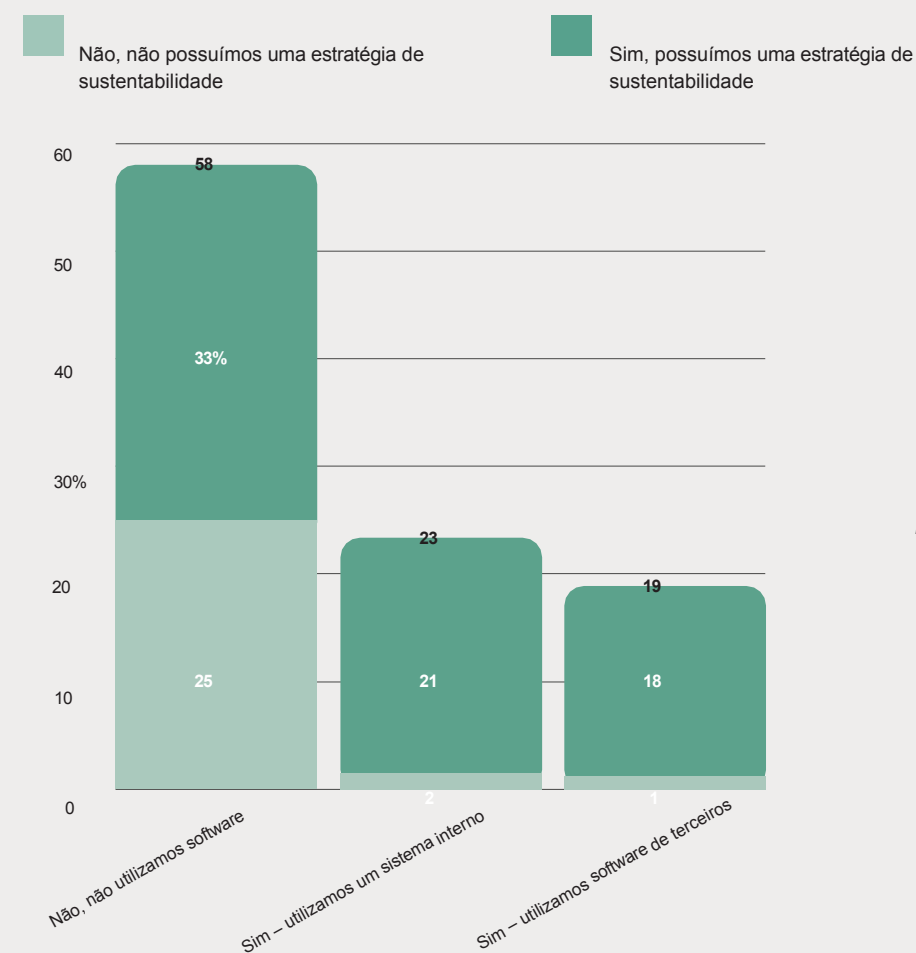
Como o risco dos fornecedores é gerenciado atualmente



Abordagens estruturadas impulsionam avanços em sustentabilidade e preparação para IA

As diferenças de maturidade entre esses grupos são evidentes. As organizações que utilizam sistemas estruturados de terceiros têm uma probabilidade significativamente maior de relatar que possuem uma estratégia formal de sustentabilidade em vigor. Elas também tendem mais a testar o uso de IA e são menos propensas a afirmar que não realizam nenhuma atividade relacionada à IA.

Como o risco dos fornecedores é atualmente gerenciado em relação à estratégia de sustentabilidade



Das 19% das empresas que relataram utilizar software de terceiros para gestão da cadeia de suprimentos, 95% afirmaram possuir uma estratégia de sustentabilidade.

Em contrapartida, apenas 57% das empresas que informaram atualmente não utilizar software relataram ter uma estratégia de sustentabilidade.

Principais conclusões

À medida que os ecossistemas de fornecedores se expandem, as limitações das ferramentas manuais tornam-se cada vez mais evidentes. Planilhas e bancos de dados desconectados têm dificuldade em oferecer uma supervisão consistente entre regiões, categorias e diferentes níveis da cadeia de suprimentos.

A adoção de uma plataforma estruturada reflete um compromisso mais amplo com a disciplina de governança e a transparência dos riscos. Isso sinaliza a intenção de gerenciar os riscos de fornecedores de forma sistemática, e não apenas reativa.



Lacunas de confiança no risco de fornecedores: o que os dados revelam

As respostas às perguntas que examinam a confiança, a transparência e o controle operacional dos fornecedores revelam um panorama igualmente dividido. Embora muitas organizações relatem níveis moderados de preparação e previsibilidade em sua base de fornecedores, a visibilidade total e a garantia ainda permanecem limitadas em diversas dimensões críticas. Persistem preocupações relacionadas à disponibilidade de longo prazo de fornecedores qualificados, à consistência dos padrões de conformidade entre diferentes jurisdições e à confiabilidade das informações de segurança fornecidas pelos próprios fornecedores.

A confiança diminui ainda mais quando se observa além dos fornecedores de primeiro nível, onde a visibilidade sobre subfornecedores e as relações com fornecedores de níveis inferiores permanece, na melhor das hipóteses, parcial.

Em conjunto, os resultados apontam para uma lacuna estrutural de garantia, particularmente em redes de fornecimento complexas, multinível e transfronteiriças.

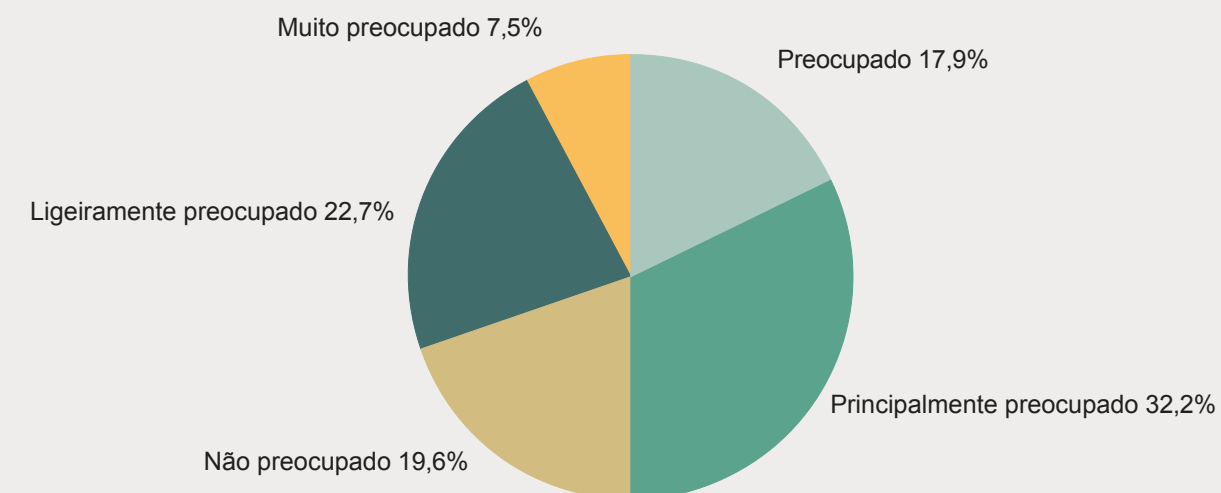
A pesquisa destaca um desafio crescente para líderes de compras e gestão de riscos que operam em ambientes de alto risco: embora as expectativas relacionadas à segurança, sustentabilidade e conformidade continuem aumentando, muitas organizações ainda não têm plena confiança na preparação, transparência e consistência de sua base de fornecedores.

Em diversas métricas, os entrevistados apontam uma clara lacuna de visibilidade e garantia, especialmente além dos fornecedores de primeiro nível.

Aumenta a preocupação com o futuro fornecimento de fornecedores qualificados

A maioria dos entrevistados expressa preocupação com a disponibilidade de longo prazo de fornecedores qualificados para atividades especializadas e de alto risco. Quase 60% relatam estar bastante preocupados ou muito preocupados, enquanto apenas 20% afirmam não estar preocupados. Esses resultados indicam uma pressão crescente sobre mercados de fornecimento críticos, nos quais a escassez de competências, as exigências regulatórias e a complexidade operacional estão limitando a capacidade dos fornecedores.

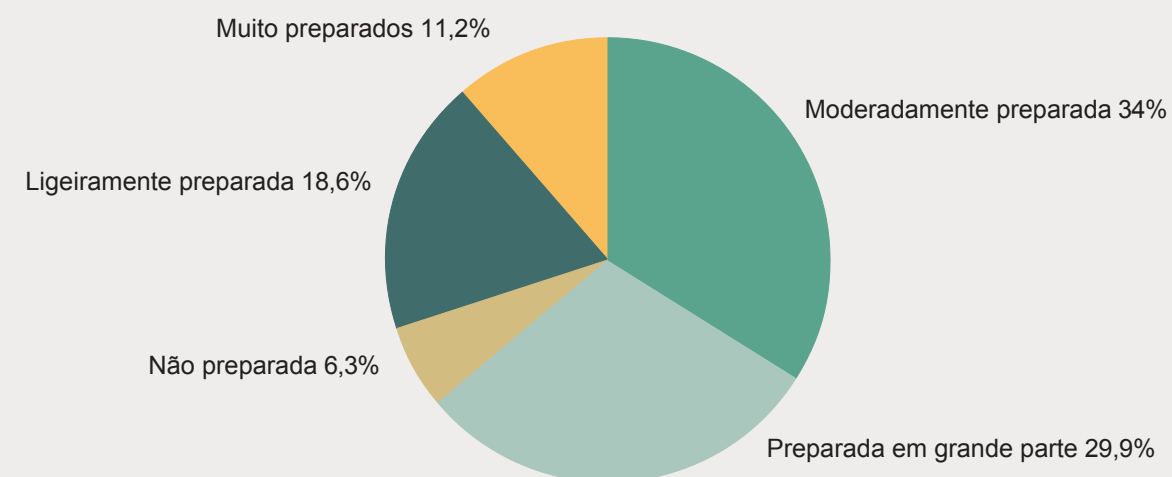
Preocupação com a disponibilidade a longo prazo de fornecedores qualificados para trabalhos especializados de alto risco



A preparação para padrões mais elevados continua desigual

À medida que as regulamentações ambientais e de segurança, bem como as expectativas de transparência da força de trabalho, aumentam em escala global, as organizações demonstram incerteza quanto à capacidade de seus fornecedores de atender a padrões cada vez mais rigorosos. Cerca de 64% afirmam que sua base de fornecedores está apenas moderadamente ou principalmente preparada, enquanto apenas 11% consideram que os fornecedores estão muito preparados.

Preparação da base de fornecedores para possíveis aumentos nos requisitos de segurança, ambientais ou de transparência da força de trabalho

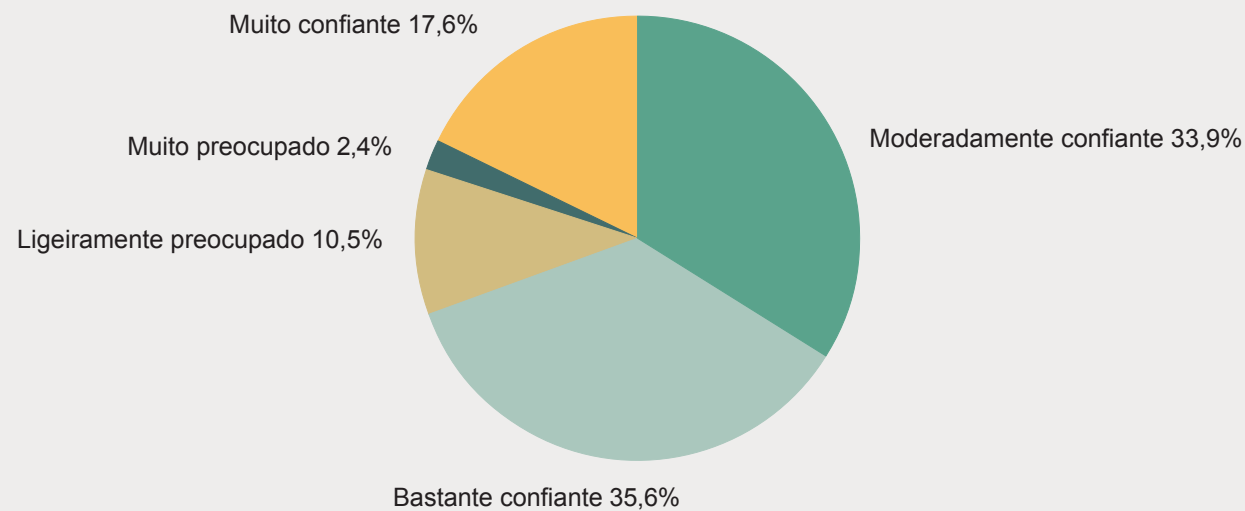


Seção Sete – Lacunas de confiança no risco de fornecedores

A confiança nos dados relatados pelos fornecedores é limitada

Apenas 18% das organizações afirmam estar muito confiantes na precisão dos dados de segurança reportados pelos fornecedores. A maioria permanece apenas moderadamente ou razoavelmente confiante, enquanto uma minoria demonstra preocupação ativa.

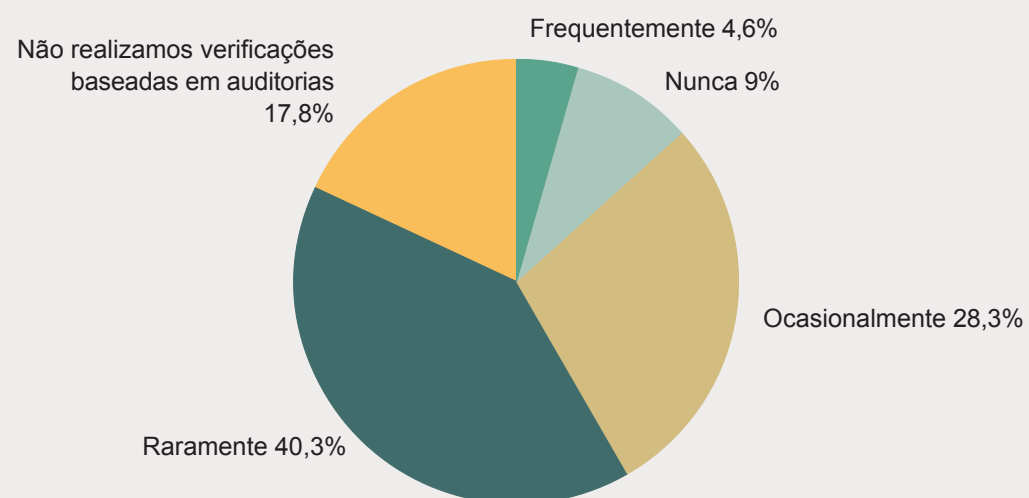
Confiança na precisão das informações críticas para a segurança relatadas pelos fornecedores



Persistem lacunas na auditoria e verificação

40% relatam que a verificação baseada em auditorias ocorre raramente. Apenas 5% afirmam que as auditorias são realizadas com frequência. Quase 18% indicam que não realizam qualquer tipo de verificação baseada em auditoria.

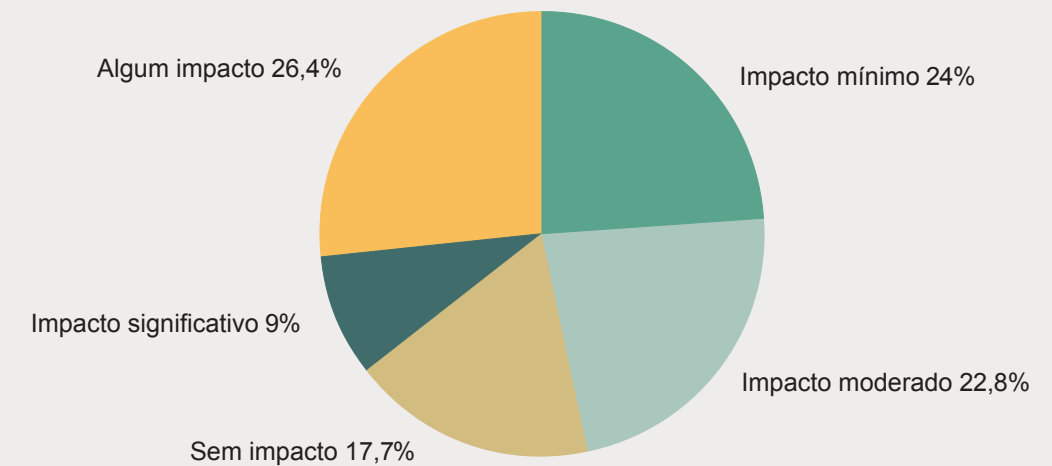
Discrepâncias encontradas entre os dados relatados pelos fornecedores e os resultados das auditorias



A fragmentação regulatória está criando riscos operacionais

Mais de 75% das empresas relatam que inconsistências entre regulamentações nacionais têm pelo menos algum impacto na manutenção de requisitos consistentes para fornecedores que operam além das fronteiras.

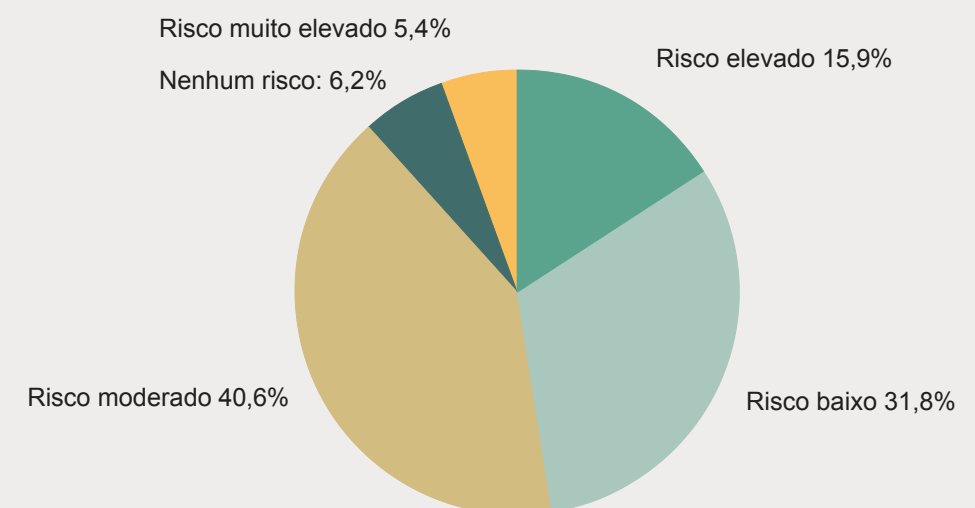
Extensão das regulamentações nacionais inconsistentes que afetam a manutenção de requisitos consistentes para fornecedores



Percepções de risco operacional relacionadas à cultura de segurança dos fornecedores

A maioria das organizações percebe um risco operacional tangível decorrente de práticas de segurança inconsistentes em sua base de fornecedores. A maior parte classifica esse risco como moderado (40,6%) ou baixo (31,8%), indicando que, embora a ameaça seja reconhecida, ela geralmente não é considerada crítica. No entanto, uma minoria relevante aponta níveis mais elevados de preocupação: 15,9% relatam risco alto e 5,4% risco muito alto, destacando que, para algumas organizações — especialmente aquelas que operam em ambientes críticos para a segurança ou altamente regulamentados — o impacto de uma cultura de segurança desigual pode ser significativo. Apenas 6,2% afirmam não perceber nenhum risco, sugerindo que a inconsistência nas práticas de segurança entre fornecedores é amplamente vista como uma vulnerabilidade estrutural, e não como uma questão isolada.

Nível de risco operacional atribuído à cultura de segurança inconsistente entre os fornecedores



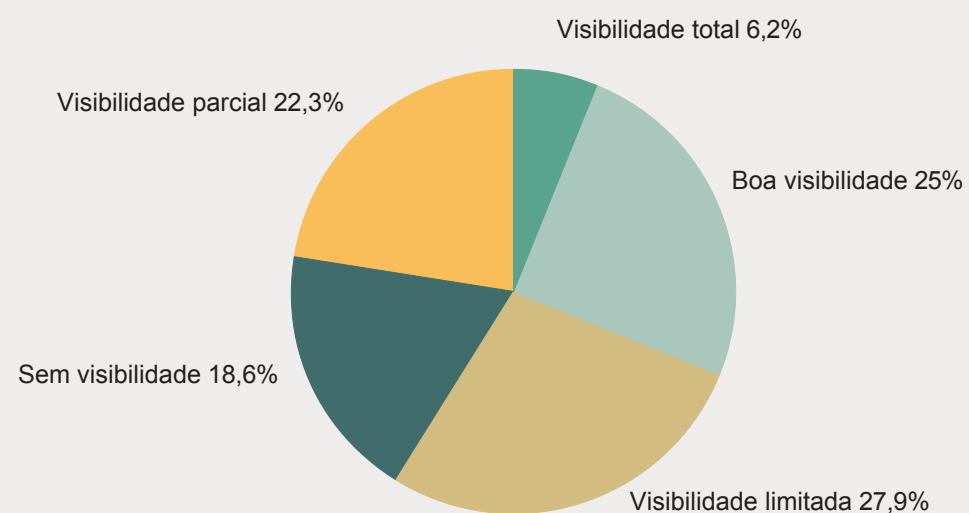
Seção Sete – Lacunas de confiança em relação ao risco dos fornecedores



A visibilidade dos fornecedores de nível 2 e 3 continua limitada

Apenas 6% relatam visibilidade total sobre fornecedores de nível 2 e nível 3. Quase metade dos entrevistados indica possuir visibilidade limitada ou nenhuma visibilidade sobre esses níveis da cadeia de suprimentos.

Visibilidade dos fornecedores de nível 2 e 3 envolvidos nas operações



Um sinal claro para os líderes de compras e risco

Em conjunto, essas conclusões apontam para uma realidade clara: as organizações são cada vez mais pressionadas a oferecer maior transparência e garantias mais robustas em relação aos seus fornecedores, mas muitos ecossistemas de fornecimento ainda são caracterizados por visibilidade limitada nas camadas inferiores da cadeia, níveis desiguais de preparação e processos de verificação incompletos.

Em setores de alto risco, reduzir essa lacuna de garantia será fundamental para fortalecer a resiliência.

Conclusão: Confiança em cadeias de abastecimento complexas

Em conjunto, os resultados da Pesquisa de Risco e Sustentabilidade da Achilles deste ano indicam uma mudança clara. O risco relacionado aos fornecedores está se tornando mais complexo, as expectativas de sustentabilidade estão aumentando e as interrupções geram consequências financeiras reais.

As interrupções tornaram-se recorrentes. As expectativas regulatórias estão se intensificando. As exigências de transparência agora se estendem além dos fornecedores de primeiro nível e além das fronteiras. Ao mesmo tempo, muitas organizações reconhecem ter apenas visibilidade parcial de suas redes ampliadas de fornecedores.

Isso também está transformando a forma como o risco de fornecedores precisa ser gerenciado atualmente. As equipes de compras são cada vez mais solicitadas a oferecer uma supervisão mais robusta, tomadas de decisão mais rápidas e maior confiança na gestão de redes de fornecedores ampliadas.

Nesse cenário, processos fragmentados e supervisão limitada nas camadas inferiores da cadeia geram incerteza justamente onde o controle é mais necessário.

A confiança não vem de declarações de políticas ou revisões periódicas. Ela vem de saber quem são os fornecedores, entender como eles operam e identificar onde o risco está se acumulando ao longo de toda a cadeia de suprimentos.

Isso exige a capacidade de priorizar vulnerabilidades emergentes e intervir antes que os problemas se transformem em perdas financeiras ou operacionais.

As organizações que investem em dados estruturados de fornecedores, governança consistente e estruturas de supervisão escaláveis estão mais bem preparadas para lidar com essa complexidade. Quando a visibilidade é integrada à tomada de decisões operacionais, ela deixa de ser apenas um instrumento de reporte e passa a se tornar uma fonte de resiliência, responsabilidade e vantagem competitiva.

Para líderes de compras que atuam em ambientes de alto risco, a prioridade é clara: evoluir da garantia parcial para um controle estruturado.



Sobre a Achilles

A Achilles ajuda líderes de compras a entender quem são seus fornecedores, como eles operam e onde os riscos estão se acumulando, para que possam agir antes que os problemas se transformem em incidentes.

Há mais de 30 anos, a Achilles apoia organizações que operam em ambientes complexos, multinacionais e de alto risco, onde ferramentas manuais e sistemas básicos já não são suficientes.

Fornecemos dados, insights e mecanismos de supervisão necessários para gerenciar o risco de fornecedores em grande escala, abrangendo sustentabilidade, conformidade e desempenho operacional.

Nossas soluções auxiliam as equipes de compras a:

- Construir visibilidade confiável em redes de fornecedores
- Fortalecer a sustentabilidade e a governança ESG
- Identificar e priorizar riscos emergentes dos fornecedores
- Atender às expectativas de due diligence e regulatórias com confiança
- Melhorar a resiliência em cadeias de suprimentos críticas

A Achilles atua globalmente, trabalhando com organizações de diversos setores, incluindo construção, imobiliário e infraestrutura, energia, manufatura, bancos e serviços financeiros, hotelaria, serviços públicos, transporte e setor público.

Transforme insights em ação

A Achilles ajuda as organizações a dar o próximo passo, evoluindo de abordagens fragmentadas para uma governança estruturada de fornecedores, na qual os riscos se tornam visíveis, priorizados e efetivamente controlados.

Entre em contato com a Achilles

Se você quiser saber mais sobre como a Achilles pode apoiar suas prioridades em compras e gestão de risco de fornecedores, teremos o prazer de conversar com você.

Solicite uma demonstração ou fale com um especialista para descobrir como a Achilles pode ajudar você a:

- Fortalecer a integração e a devida diligência de fornecedores
- Monitorar o desempenho e os requisitos de sustentabilidade em escala
- Identificar riscos antecipadamente e agir antes que os problemas se agravem

Visite www.achilles.com para solicitar uma demonstração.

Todos os fornecedores. Todos os riscos. Todas as regiões.

Entre em contato conosco

SEDE

115 NRTW Olympic Avenue | Milton Park Abingdon,
Reino Unido

+441235 820813

enquiries@achilles.com

ARGENTINA

+54 11 51739001

AUSTRÁLIA

+61 2 72564244

BRASIL

+55 11 39560839

CANADÁ

+1 403 869 5753

CHILE

+56 2 33216610

COLÔMBIA

+57 601 5807190

FRANÇA

+33 97 0733158

ALEMANHA

+49 211 54013720

HONG KONG

+852 35792127

ÍNDIA

+91 226128 7900

ITÁLIA

+39 0240326370

MÉXICO

+52 5 568289349

NORUEGA

+47 3706 3500

PERU

+51 1 7011310

PORTUGAL

+351 211 203810

ARÁBIA SAUDITA

+966 9200 31179

ESPANHA

+34 9142 64935

EUA, CALIFÓRNIA

+1 949 759 8500

EUA, TEXAS

+1 281 809 4400