

**MARIN MATOKANOVIC FILHO**

**REFLEXÃO SOBRE A INCORPORAÇÃO DE PROCEDIMENTOS DE  
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA**

***EPCISTA***

**SÃO CAETANO DO SUL**  
**2013**

MARIN MATOKANOVIC FILHO

REFLEXÃO SOBRE A INCORPORAÇÃO DE PROCEDIMENTOS DE  
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA

*EPCISTA*

Monografia apresentada ao curso de Pós Graduação em Gestão Ambiental e Práticas de Sustentabilidade, da Escola de Engenharia Mauá do Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia para obtenção do título de Especialista.

ORIENTADOR:

Prof. Roberto Domenico Lajolo

SÃO CAETANO DO SUL

2013

Filho, Marin Matokanovic

Reflexão sobre a incorporação de procedimentos de responsabilidade social empresarial em uma empresa *epcista* / Marin Matokanovic Filho. São Caetano do Sul, SP: CEUN-CECEA, 2013.

80 páginas

Monografia — MBA em Gestão Ambiental e Práticas de Sustentabilidade. Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia, São Caetano do Sul, SP, 2013.

Orientador: Prof. Roberto Domenico Lajolo

1. Responsabilidade social empresarial
2. Indicadores ETHOS de responsabilidade social empresarial
3. Epcista
4. Fornecedores I. Filho, Marin Matokanovic.
- II. Instituto Mauá de Tecnologia. Centro Universitário. Centro de Educação Continuada. III. Especialização.

## **Agradecimentos**

Agradeço a Rosmary, Roberto Lajolo e Mauro Ruiz  
pela orientação para realização deste trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho faz uma reflexão sobre as dificuldades de incorporação dos conceitos de responsabilidade social empresarial nos procedimentos sobre a avaliação e qualificação de fornecedores numa empresa *epcista*<sup>1</sup> que serviu como estudo de caso.

Nele se realiza uma análise dos procedimentos da empresa que esta avaliação e qualificação comparando-os com os Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), 25, 26, 27 e 28, além de uma análise sobre o grau de aderência dos procedimentos existentes à prática.

Com base nessas análises foram tiradas algumas conclusões e feitas algumas recomendações para a melhoria do sistema.

**Palavras Chave:** Responsabilidade Social Empresarial, Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial, *Epcista*, Fornecedores.

---

<sup>1</sup> Empresa *Epcista* é um termo usual no mercado que denomina as empresas que fazem o projeto (*Engineering*) são responsáveis pela especificação e compra dos equipamentos e insumos (*Procurement*) e pela construção total do empreendimento (*Construction*).

## **ABSTRACT**

This present paper comes up with a reflection upon the difficulties of incorporating the Corporate Social Responsibility concept in the procedures for evaluating and qualifying suppliers in the context of an EPC company that was taken as a case study.

More specifically, this paper presents an analysis of the procedures adopted by this engineering company in this assessment and qualification processes comparing them to the ones stated in the “suppliers section” from ETHOS Indicators of Corporate Social Responsibility specified as numbers 25, 26, 27, and 28. Furthermore, it makes an examination of degree of adherence of these ETHOs’ procedures with the ones practiced by the EPC company.

Based on these analyses some conclusions are taken and some recommendations made in order to improve the corporate social responsibility system of the company.

**Key-Words:** Corporate Social Responsibility, ETHOS Indicators of Corporate Social Responsibility, Selection and Evaluation of Suppliers Criteria.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1	-	Pirâmide de Responsabilidade Social de Carroll.....	10
FIGURA 2	-	A responsabilidade Social empresarial nos níveis estratégicos e operacionais.....	12
FIGURA 3	-	Dimensões da Sustentabilidade organizacional.....	13
FIGURA 4	-	O modelo de organização sustentável dos 3Ps.....	14
FIGURA 5	-	Mapa dos <i>stakeholders</i> de uma grande empresa.....	15
FIGURA 6	-	Convergência de interesses: filantropia e interesse comercial.....	24
FIGURA 7	-	Total de fornecedores participantes de licitações sustentáveis, segundo o porte.....	26

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1	-	Representatividade das Compras na Receita da Empresa...	27
TABELA 2	-	Graduação de Aprovação ou Reprovação do fornecedor com base no “ <i>Supplier HSE Prequalification Questionnaire</i> ”..	34
TABELA 3	-	Classificação do fornecedor segundo o procedimento “ <i>Supplier HSE Prequalification Questionnaire</i> ”.....	35
TABELA 4	-	Tabela Síntese Procedimentos x Indicadores ETHOS.....	40
TABELA 5	-	Resultado da pesquisa referente ao indicador de profundidade 25 do ETHOS.....	43
TABELA 6	-	Resultado da pesquisa referente às questões binárias do Indicador 25 do ETHOS.....	44
TABELA 7	-	Resultado da pesquisa referente ao indicador de profundidade 26 do ETHOS.....	45
TABELA 8	-	Resultado da pesquisa referente às questões binárias do Indicador 26 do ETHOS.....	45
TABELA 9	-	Resultado da pesquisa referente ao indicador de profundidade 27 do ETHOS.....	46
TABELA 10	-	Resultado da pesquisa referente às questões binárias do Indicador 27 do ETHOS.....	46
TABELA 11	-	Resultado da pesquisa referente ao indicador de profundidade 28 do ETHOS.....	47
TABELA 12	-	Resultado da pesquisa referente às questões binárias do Indicador 28 do ETHOS.....	47

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

3P's	- People, Profit, Planet
EPC	- Engineering, Procurement and Construction
RSE	- Responsabilidade Social Empresarial
SCM	- Supply Chain Management
MPE's	- Micro e Pequenas Empresas
TCO	- Total Cost of Ownership
CEO	- Chief Executive Officer
CAPS	- Center of Advanced Purchasing Officer
CNPJ	- Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
ISO	- International Organization for Standardization
OHSAS	- Occupational Health and Safety Assessment Services
RFI	- Request for Information
ISE	- Índice de Sustentabilidade Empresarial
GRI	- Global Reporting Initiative

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO I	- Lista de Procedimentos da Empresa X que foram estudados para a com-posição deste trabalho
ANEXO II	- Questionário para análise de perfil e livre resposta dos colaboradores entrevistados
ANEXO III	- Repostas dos colaboradores aos Indicadores ETHOS 25, 26, 27 E 28 – Questões de profundidade e Questões Binárias

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO E OBJETIVOS.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>MARCO NORMATIVO – INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....</b>	<b>18</b>
2.1	QUESTÕES DE PROFUNDIDADE E INDICADORES DE PROFUNDIDADE	19
2.2	QUESTÕES BINÁRIAS E INDICADORES BINÁRIOS.....	20
2.3	QUESTÕES QUANTITATIVAS E INDICADORES QUANTITATIVOS.....	20
<b>3</b>	<b>SUPRIMENTOS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....</b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>A EMPRESA X.....</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>52</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>54</b>

## INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

A questão socioambiental tem sido prioritária no estabelecimento das políticas de governo, tanto nos países industrializados quanto nos emergentes. Ao longo das últimas duas décadas o tema tem sido abordado em diversas conferências globais com o intuito de mobilizar a sociedade, lideranças empresariais e governos.

Vários fatores mundiais influenciaram no surgimento da Responsabilidade Social nas empresas. Destacam-se os movimentos em torno dos direitos civis ocorridos na Europa e na França na década de 1960, as manifestações contra os efeitos das armas químicas na guerra do Vietnã, os efeitos dos armamentos que afetaram o meio ambiente e a população, colocando em risco a sobrevivência da natureza e dos seres humanos.

Os primeiros estudos que tratam da responsabilidade social tiveram início nos Estados Unidos, na década de 1950, e na Europa, nos anos 1960 (BICALHO 2003). As primeiras manifestações sociais a seu respeito surgiram no início do século XX com os trabalhos de Charles Eliot (1906), Arthur Hakley (1907) e John Clarck (1916). Porém, essas manifestações não tiveram amplo apoio pois foram consideradas socialistas. Foi em 1953, nos Estados Unidos, com Howard Bowen e seu livro *Social Responsibilities of the Businessman*, que o tema passou a receber atenção mais significativa.

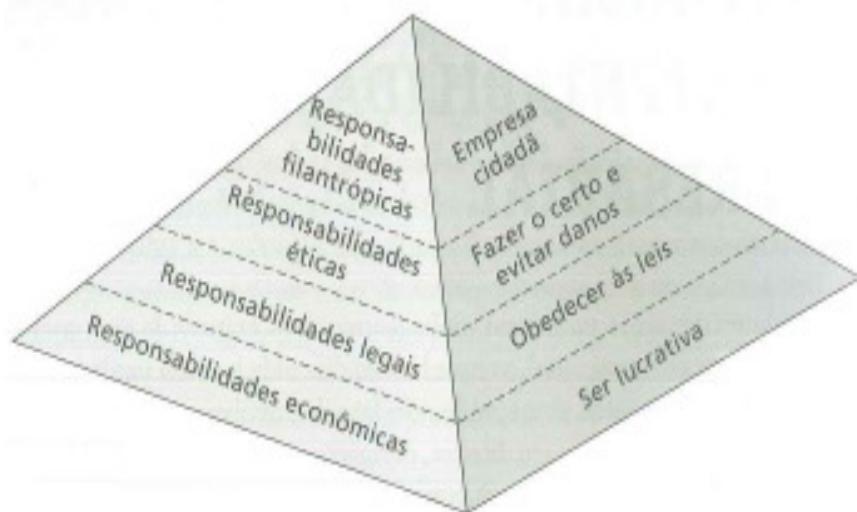
Na década de 1970, associações como a *American Accounting Association* e *American Institute of Certified Public Accountants* passaram a estudar o assunto, e a partir daí a Responsabilidade Social se transforma num novo campo de estudo e revela-se como fator decisivo para o desenvolvimento e crescimento das empresas.

Em 1979, Carroll, um dos principais expoentes do movimento de responsabilidade social empresarial, em um artigo definiu: Responsabilidade Social Empresarial (RSE) compreende as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações em dado período (BARBIERI, 2012).

Carrol substituiu a palavra discricionária por filantrópica, considerando-a como uma restituição à sociedade de parte do que ela quer receber (BARBIERI, 2012).

Carrol concebeu as Responsabilidades como seções de uma pirâmide, como mostra a Figura 1.

FIGURA 1 – Pirâmide de Responsabilidade Social de Carrol



Fonte: BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012 p. 54.

A responsabilidade econômica remete ao fato de que a empresa precisa ser lucrativa. Por isso ela está representada numa seção na qual a pirâmide se assenta. A responsabilidade legal vem logo após mostrando que a empresa deve operar segundo regras básicas que são as leis.

A terceira dimensão é a responsabilidade ética que se refere à obrigação de fazer o que é certo e justo, evitando ou minimizando causar danos às pessoas. A quarta dimensão, a de Responsabilidades Filantrópicas, abrange ações para responder à sociedade que as empresas atuam como bons cidadãos.

Não há como pensar num mundo sustentável se a cultura tradicional de gestão empresarial não incluir em seus conceitos novos modelos, métodos, técnicas e indicadores que vão muito além dos resultados econômico financeiros.

É necessário introduzir ferramentas de gestão que permitam à empresa medir, planejar, implementar e avaliar o estágio de responsabilidade social empresarial.

As experiências exitosas referentes à implantação e manutenção de sistemas de gestão da qualidade, gestão ambiental e gestão de segurança e saúde do trabalho, mostram que uma boa prática de gestão começa pelo comprometimento da alta administração e pela formulação de políticas empresariais globais que irão orientar todas as demais atividades relacionadas (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p.138).

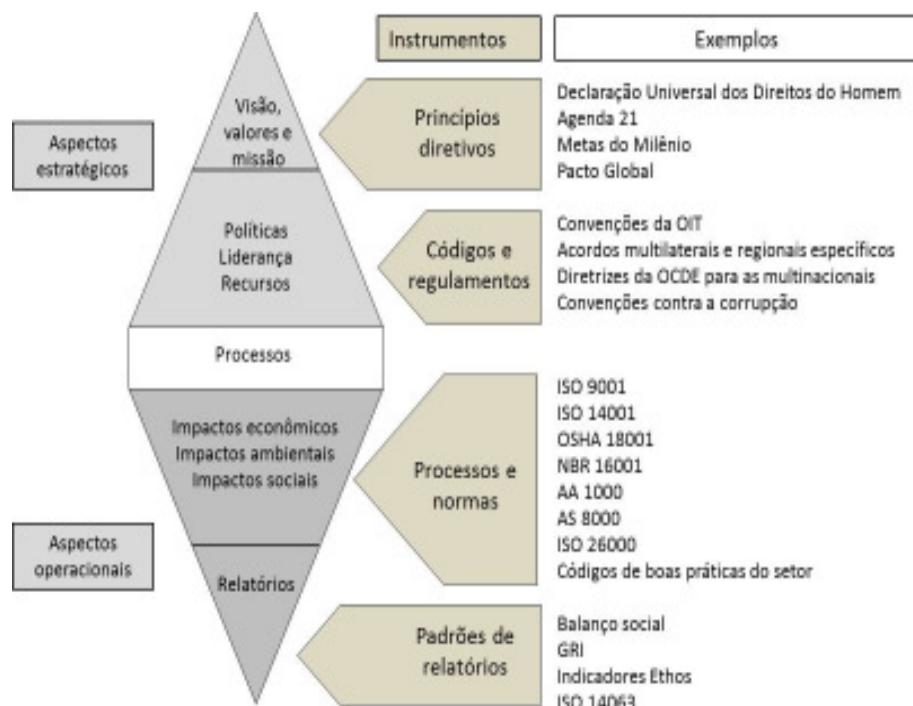
O setor empresarial tem se mobilizado procurando soluções. Algumas empresas respondem ainda de forma reativa à legislação ou mesmo às pressões da sociedade. Percebe-se que outras, porém, têm implementado o conceito de RSE em sua estratégia ganhando vantagem competitiva visto que, com isso, conseguem reduzir custos, ganhar em reputação e imagem, identificar oportunidades de negócio e desenvolver um relacionamento melhor com seus públicos de interesse.

A responsabilidade social de uma empresa melhora a sua comunicação com a sociedade pois, a partir do momento em que está convencida do seu papel social e se orienta para sua melhoria contínua, este esforço resulta apenas num constante fortalecimento que aumenta e reforça o seu conceito junto dessa mesma sociedade.

A prática demonstra que a implementação dos conceitos de RSE traz resultados positivos para a comunidade e para a empresa se isso acontecer de forma autêntica, sem que a mesma tenha de elevar seus custos e preços. Necessário se faz que a empresa tenha a cultura de responsabilidade social incorporada ao seu pensamento.

Vários documentos apresentam consensos internacionais sobre práticas políticas empresariais, bem como definições básicas sobre a Responsabilidade Social da empresa, conforme nos mostra a Figura 2.

FIGURA 2 - A responsabilidade social empresarial nos níveis estratégicos e operacionais



Fonte: BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012 p. 138.

Desenvolver programas sociais apenas para divulgar as empresas não traz resultados positivos sustentáveis ao longo do tempo. Se, ao contrário, incorporarem os princípios e os aplicarem corretamente, perceberão a valorização da imagem institucional e da marca, maior lealdade do consumidor, flexibilidade, longevidade, fornecedores qualificados e parcerias comerciais confiáveis.

Adotar conceitos de responsabilidade social empresarial implica em profundas mudanças corporativas, pois devem estar na base das crenças da empresa para poderem surtir efeito real. E como toda mudança, pode ser dolorosa, sujeita a erros e acertos e pode ensejar decisões difíceis.

A empresa deve ter em mente que a ampliação de suas responsabilidades não exclui o seu objetivo principal e natural que é o crescimento através do lucro. Mas o lucro saudável que a atuação sustentável e socialmente responsável lhe permitirá gerar.

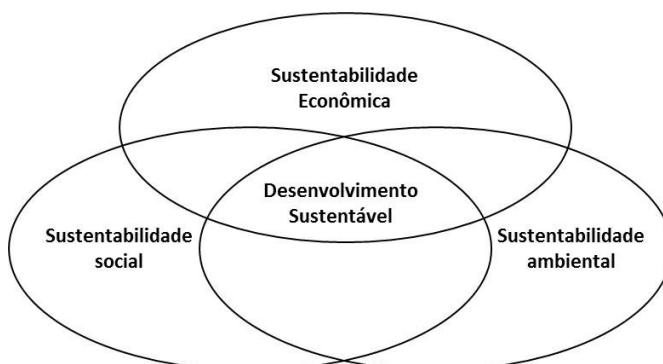
Para Robbins e Roberts (1997 *apud* BIDERMAN *et al*, 2006, p. 18), a produção sustentável “ocupa o lado da oferta na equação [...]. O consumo sustentável dirige-se para o lado da demanda, procurando ver como os bens e os serviços [...] podem ser oferecidos de forma a reduzir a pressão da capacidade de carga na Terra”.

Conforme o Instituto Akatu em sua pesquisa - Responsabilidade Social Empresarial, um retrato da realidade brasileira:

Por Responsabilidade Social Empresarial, [...] entende o movimento de incorporação – por parte das empresas – das demandas éticas postas pela sociedade contemporânea ao mundo dos negócios e à área econômica. Essas demandas são várias e diversificadas, mas podem ser resumidas em dois polos ou catalisadores principais: o cuidado com o meio ambiente e as questões dos direitos fundamentais das pessoas e coletividades, incluindo aí o direito ao desenvolvimento. Também faz parte desse conjunto, a ideia força do desenvolvimento sustentável, onde a palavra sustentável nos coloca o inadiável compromisso com a atual e com as futuras gerações. (AKATU, 2005, p.5)

Em se tratando de desenvolvimento sustentável, a empresa que contribui nas três principais dimensões sustentáveis, econômica, social e ambiental, e possui vertentes sustentáveis em sua cultura organizacional, pode ser compreendida como uma empresa sustentável. A Figura 3 mostra as dimensões que convergem ao desenvolvimento sustentável.

FIGURA 3 – Dimensões da Sustentabilidade organizacional



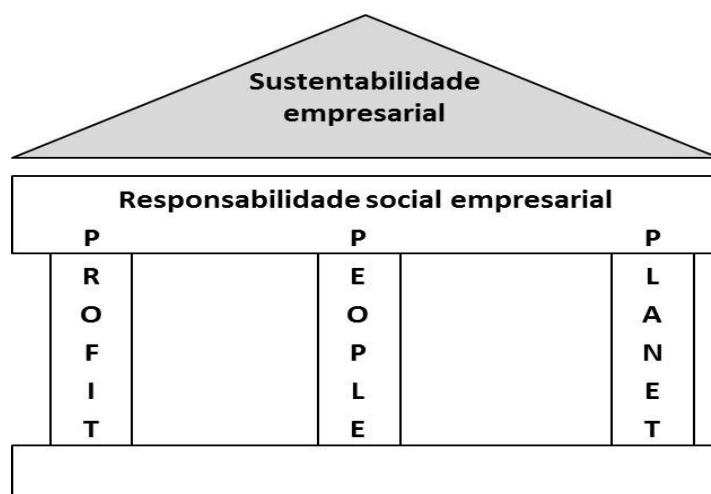
Fonte: BARBIEIRA; CAJAZEIRA, 2012 p.68

A decisão das empresas em voluntariamente contribuirem para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo, segundo o Livro Verde da Comissão Européia (2001) conceitua Responsabilidade Social Empresarial. Assim, com base nessa premissa, a gestão dessas empresas pode ou não nortear-se para cumprir os interesses dos proprietários, mas também de outros detentores de interesses como os trabalhadores, as comunidades locais, os clientes, os fornecedores, as autoridades públicas, os concorrentes e a sociedade em geral.

Agir de forma socialmente responsável na vida pessoal, profissional e empresarial é se preocupar com a qualidade do impacto das nossas ações sobre as pessoas. É medir as consequências desse impacto e apenas efetivar ou prosseguir com ações quando se tem certeza de que elas influenciarão positivamente as pessoas. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p. 12.)

Outro modelo que ganhou popularidade, pois é citado com muita frequência e ensejou muitas variações é o do *triple bottom line*. Uma delas é o modelo dos 3P's (*Profit, People e Planet* – Lucro, Pessoas e Planeta) que representam as três dimensões da sustentabilidade: a econômica, a social e a ambiental. Como se pode observar na Figura 4, a responsabilidade social que se apoia no desempenho dessas três dimensões é a viga que suporta a sustentabilidade empresarial.

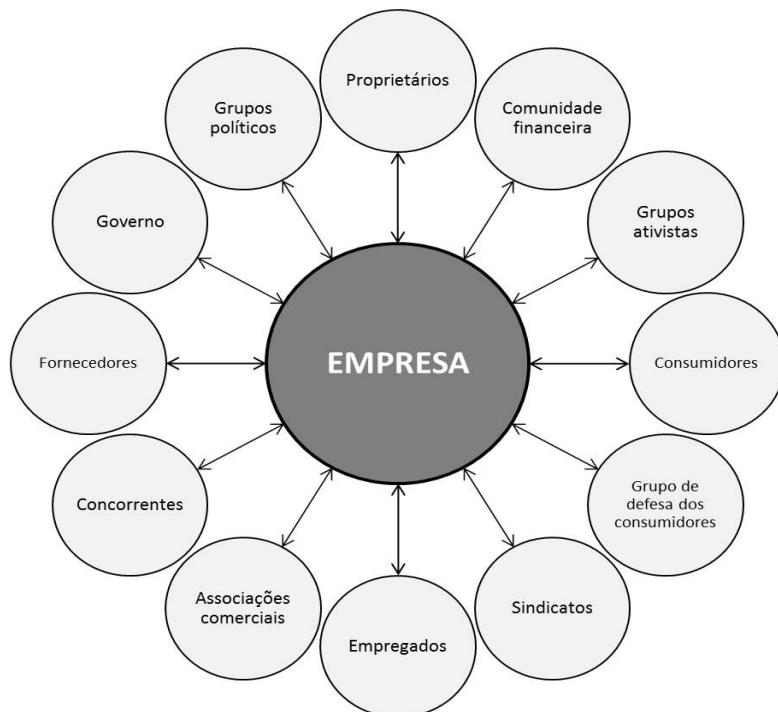
FIGURA 4 – O modelo de organização sustentável dos 3P's



Fonte: BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012 p. 75

Conclui-se então que Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão ética e transparente que as organizações com suas partes interessadas (*stakeholders*) adotam para minimizar seus impactos negativos no meio ambiente e na comunidade. Na Figura 5 estão destacados os *stakeholders* de uma grande empresa.

FIGURA 5 - Mapa dos *stakeholders* de uma grande empresa



Fonte: BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012 p. 28

Na Figura 5, a esfera central representa a empresa e as esferas periféricas são os *stakeholders*, ou partes interessadas. A palavra *stakeholder*, no seu sentido literal, significa a pessoa que segura (*holder*) a estaca (*stake*). *Stake* também significa suporte, envolvimento ou participação em um negócio. *Stakeholder* indica alguém que tem direitos em um negócio ou empresa ou que nela participa ativamente ou está envolvido de alguma forma<sup>2</sup>.

A expressão *stakeholder* tornou-se comum nos textos administrativos brasileiros a partir de meados dos anos 1990 e muitos já não a traduzem mais.

<sup>2</sup> Cambridge International Dictionary of English, 1995, verbetes: *stake* e *stakeholder*

Os *stakeholders* podem ser classificados segundo sua influência sobre a estratégia da empresa, isto é, se o *stakeholder* depende da empresa e se a empresa depende dele.

Quando se olha para o *stakeholder* “fornecedores”, por exemplo, percebe-se que existe uma alta interdependência, o que remete às empresas formalizar esquemas para todos os fornecedores de materiais e serviços que possam ter impacto no desempenho da organização. Em síntese, esses esquemas devem conter procedimentos para seleção, avaliação e qualificação de fornecedores; monitoramento do desempenho; auxílio no desenvolvimento com elaboração de plano de ação e monitoramento da evolução desse plano de ação.

Nos Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial, o *stakeholder* “Fornecedores” recebe atenção particular nos quesitos 25, 26, 27 e 28 do Indicador Fornecedores, que é detalhado no capítulo 2 deste trabalho.

O processo de incorporação dos conceitos de RSE não é fácil, pois precisa vencer resistências culturais e criar práticas adequadas para cada empresa que não as engessem; exige determinação política da empresa que é tão maior quanto maior a pressão da sociedade em diversos níveis; e também encontra dificuldade fora da empresa, junto aos seus *stakeholders* externos, como no caso dos fornecedores.

Este trabalho estabelece uma reflexão sobre aspectos de Responsabilidade Social Empresarial numa grande empresa multinacional *epcista*, termo abrasileirado da sigla em inglês EPC (*Engineering, Procurement and Construction*) e avalia como nela se trata o tema Responsabilidade Social Empresarial, focalizando o *stakeholder* “Fornecedores”, tendo como pano de fundo os Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial, 25, 26, 27 e 28.

Com o intuito de preservar a identidade da empresa ela está referida neste trabalho como Empresa X. Preservada, também, foi a identidade dos respondentes ao questionário que ajudou no diagnóstico que figura na Análise dos Resultados, Capítulo 6.

O objetivo principal é refletir sobre as dificuldades de incorporação de procedimentos de Responsabilidade Social Empresarial em uma empresa *epcista*, selecionada como estudo de caso, e os desafios a serem superados.

Concomitantemente, surgem dois objetivos secundários, analisar os procedimentos da Empresa X relacionados à área de Suprimentos com base nos Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial (25, 26, 27, 28); e investigar junto aos colaboradores a aderência na assimilação desses procedimentos com a prática.

## 2. MARCO NORMATIVO - INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E EMPRESARIAL

Um instrumento de suma importância para as empresas incorporarem em sua gestão conceitos e compromissos em favor do desenvolvimento sustentável são os Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social e Empresarial.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) implica práticas de diálogo e engajamento da empresa com todos os públicos ligados a ela, a partir de um relacionamento ético e transparente. Por mais que a implementação dessas práticas seja um desafio para as empresas, muitas delas têm alcançado resultados significativos nesse sentido. [...] Entre eles, estão iniciativas das grandes empresas em estimular suas cadeias de fornecedores e clientes a também considerar os princípios da RSE em sua gestão. A adoção dessas práticas possibilita o controle dos riscos e oportunidades de negócio e permite que não só a empresa, mas também sua cadeia de valor possam utilizar estratégias e ferramentas rumo a gestão socialmente responsável (ETHOS, 2007, p. 3)

Embora a Empresa X tenha atividades no Brasil, todos os procedimentos foram feitos a partir da sua matriz na Austrália, utilizando como base outros documentos que não os Indicadores ETHOS. Devido à simplicidade, no que diz respeito à aplicação desses indicadores brasileiros, foi feita a confrontação entre o sugerido pelo ETHOS e as diretrizes constantes nos procedimentos da Empresa X.

O sistema dos Indicadores ETHOS foi desenvolvido a partir de 2000 e tem ajudado as empresas a incorporar na sua gestão conceitos e compromissos em favor do desenvolvimento sustentável.

Esses indicadores têm o objetivo de oferecer às empresas uma ferramenta que as auxilie no aprofundamento de comprometimento com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

Estruturados em forma de questionário, compreendem sete temas:

- Valores, Transparência e Governança;
- Público Interno;
- Meio Ambiente;
- Fornecedores;
- Consumidores e Clientes;
- Comunidade;
- Governo e Sociedade.

Cada tema abrange um conjunto de indicadores cujo objetivo é explorar como a empresa pode melhorar seu desempenho no tema correspondente.

Além disso, esses indicadores permitem apontar prioridades, estabelecer metas e iniciativas conjuntas, facilitar o acompanhamento das ações por meio de avaliações periódicas e possibilitam que a empresa e sua cadeia de valor evoluam juntas a caminho da sustentabilidade.

Cada um dos indicadores é formado por uma questão de profundidade, questões binárias e questões quantitativas.

## 2.1 QUESTÕES DE PROFUNDIDADE E INDICADORES DE PROFUNDIDADE

A Questão de Profundidade permite avaliar o estágio atual da gestão da empresa em relação à determinada prática. É sintetizada em quadros nos quais são indicados quatro níveis de aderência aos requisitos do indicador que, de certa forma, representam estágios de implantação. No **Estágio 1**, que é o básico, a empresa se encontra em nível relativo às exigências legais; no **Estágio 2**, que é um estágio intermediário de ações, a empresa ainda mantém uma postura defensiva sobre os temas, mas já começa avançar em relação à conformidade de suas práticas; no **Estágio 3**, que é um estágio avançado de ações no qual a empresa reconhece os benefícios de ir além da conformidade legal, sendo que nesse estágio a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável são tidos como estratégicos para o ne-

gócio; o último, **Estagio 4** representa uma situação de pró atividade, na qual a empresa atinge padrões de excelência em suas práticas, envolvendo fornecedores, consumidores, clientes, comunidade e influenciando políticas públicas e de interesse da sociedade.

## 2.2 QUESTÕES BINÁRIAS E INDICADORES BINÁRIOS

Este indicador é composto de questões cujas respostas são binárias - sim ou não - e qualificam a resposta escolhida no indicador de profundidade. As questões binárias contêm elementos de validação e aprofundamento do estágio de responsabilidade social da empresa e ajuda no entendimento de saber quais práticas devem ser incorporadas na gestão do negócio.

## 2.3 QUESTÕES QUANTITATIVAS E INDICADORES QUANTITATIVOS

Esse indicador propõe o levantamento sistemático de determinados dados anualmente e cruzados com outros. Quando se analise todas as dimensões, percebe-se que nem todos os indicadores podem ser medidos, porém, aqueles que existem devem ser levantados, pois serão úteis no monitoramento interno da empresa.

A inexistência de dados quantitativos não influencia o resultado final da empresa no seu Relatório de Diagnóstico, porém, o monitoramento desses números contribui para o planejamento das melhorias propostas por meio do ETHOS.

O questionário, como está estruturado, permite que a empresa planeje o modo de fortalecer o seu compromisso com a responsabilidade social. A escala dos estágios (indicadores de profundidade), juntamente com os indicadores binários e quantitativos, apontam diretrizes para que a empresa estabeleça metas de aprimoramento dentro de cada tema.

Focaliza-se neste trabalho apenas o capítulo “Fornecedores dos Indicadores ETHOS” – que trata dos critérios de Seleção Avaliação e Parceria com Fornecedores.

A empresa socialmente responsável envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria. Cabe à empresa divulgar o seu código de conduta a todos os seus fornecedores, tornando-o como orientador nos casos de conflitos de interesse. A empresa deve se conscientizar do seu papel no fortalecimento da cadeia de fornecedores, atuando no desenvolvimento dos fornecedores mais fracos e valorizando a livre concorrência.

O Indicador 25 – Critérios de Seleção, Avaliação e Parceria com Fornecedores diz que a empresa deve incentivar seus fornecedores e parceiros a aderir aos compromissos que ela adota para com a sociedade. Deve, também, adotar critérios de responsabilidade social na escolha de seus fornecedores, exigindo padrões de conduta nas relações com os trabalhadores ou com o meio ambiente.

O Indicador 26 – Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva ressalta que a empresa deve incentivar seus fornecedores e parceiros a aderirem ao movimento de erradicação da exploração do trabalho de crianças e adolescentes. Em primeiro lugar atendendo a legislação, em seguida, evoluindo a posturas mais proativas como a mobilização de todo o setor produtivo. Além de critérios para a contratação dos serviços de fornecedores, terceiros e parceiros é preciso monitorar e verificar o seu cumprimento.

O Indicador 27 – Trabalho Forçado (ou análogo ao escravo) na Cadeia Produtiva mostra que a empresa deve estar atenta quanto a não existência de trabalho forçado (ou análogo ao escravo) em sua cadeia produtiva. A empresa deve incluir em todos os seus contratos a proibição desse trabalho, deve pesquisar, verificar e avaliar seus fornecedores, bem como exigir documentação que comprove o não emprego desse tipo de trabalho. A empresa também pode articular junto ao governo ou outras organizações, programas que visem erradicar de forma geral o trabalho forçado.

O Indicador 28 – Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores – preconiza que a empresa pode auxiliar seus fornecedores, especialmente pequenas e micro em-

presas, priorizando-as na escolha de seus fornecedores, e pode ajudá-los a desenvolver os seus processos produtivos e de gestão. Pode, também, oferecer treinamentos aos funcionários desses pequenos fornecedores, transferindo para eles, conhecimento técnico e seus valores éticos de responsabilidade social.

Para iniciar um processo de gestão de fornecedores de acordo com os princípios de RSE, a empresa deve ter organizado sua carteira de fornecedores para ter clareza de quais deles deverão ser priorizados. Normalmente, empresas que já possuem algum trabalho nesse sentido começam pelos fornecedores que oferecem mais riscos, e que são considerados críticos para o negócio.

Os estudos que os Indicadores ETHOS proporcionam indicam caminhos seguros para que a empresa possa trilhar em direção a uma gestão que contribui para o desenvolvimento sustentável, gerenciando eficazmente os riscos inerentes ao negócio, bem como as oportunidades que surgirem.

### 3. SUPRIMENTOS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Vive-se num ambiente de alta competitividade nos dias atuais. Empresas, comunidades e pessoas estão aprendendo a viver num mundo globalizado repleto de transformações tecnológicas e políticas. O papel das empresas mudou significativamente no transcorrer desses eventos.

Nessa revolução empresarial, as empresas estão se adaptando a estratégias que possam garantir uma posição de destaque no longo prazo. Essas estratégias têm como base o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social empresarial, conceitos interligados que trazem mudança no paradigma empresarial atual que é a criação de retorno para os acionistas.

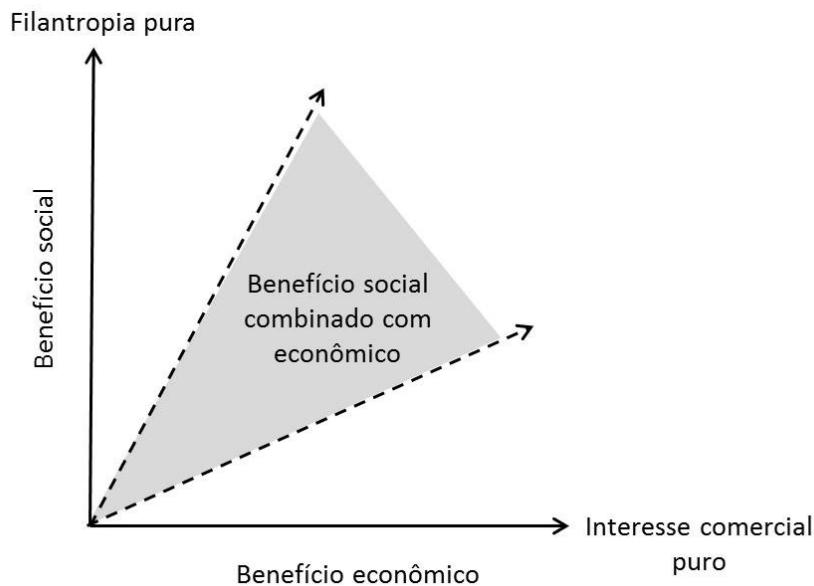
No mundo corporativo, o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (SCM, do inglês *Supply Chain Management*) tem um importante papel na redução de custos e na melhoria do processo das áreas de suprimentos, com vistas a obter vantagens competitivas para as organizações, sempre baseadas em princípios éticos e na busca de qualidade nas relações.

Além da ética, os compradores das empresas também podem incluir preceitos de responsabilidade social e ambiental em seus procedimentos de seleção e avaliação de fornecedores, considerando sua capacidade de atender os requisitos do tema e os valores propostos pelo seu Código Interno de Conduta.

É importante que as empresas saibam a diferença entre filantropia e responsabilidade social (vide Figura 6), pois que a primeira é uma ação social externa da empresa, que tem como beneficiária principal a comunidade e suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não governamentais, associações comunitárias etc.); enquanto a responsabilidade social é focada na cadeia de negócios da empresa e engloba cuidados com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio am-

biente). Assim, a responsabilidade social empresarial trata de como a empresa conduz os seus negócios.

FIGURA 6 – Convergência de interesses: filantropia e interesse comercial



Fonte: BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012 p. 153

Essas ações podem gerar custos para a empresa e devem ser por ela considerados como um investimento de longo prazo, pois são formas de garantir o desenvolvimento e a competitividade da mesma.

Outro ponto que deve ser considerado é o de responsabilidade social em cadeia, no qual todos os elos do *Supply Chain* devem realizar práticas socialmente responsáveis. Isto significa que não adianta uma parte da cadeia ter atitudes responsáveis se o seu fornecedor não as adota.

Desta forma, é importante selecionar parceiros que compartilhem com a empresa as ações socialmente responsáveis. Por essa ótica, todos os vértices da cadeia atuam com um valor comum, de que suas ações são importantes para garantir um futuro melhor para a sociedade em geral.

A confiança entre parceiros reduz os custos de transações que são aqueles com que as empresas arcaram para fazer valer os contratos e defender os direitos de-

correntes deles. Isso envolve custos para obter informações, renegociar contratos em andamento, acompanhar e fiscalizar a execução contratual, resolver contendas durante a execução do objeto, proteger direitos e outros valores associados às transações da organização.

A reputação é uma questão chave relacionada com o conceito de capital social e está fortemente vinculada com a conduta da empresa nas três dimensões da sustentabilidade. A ideia é que todas as formas de capital (intelectual, natural, social e econômico) aumentem ao longo do tempo por meio de uma gestão socialmente responsável.

Sob esta ótica, quando se olha para a gestão de fornecedores da Empresa X, diagnosticada por meio de leitura de seus procedimentos, observa-se que os cuidados tomados nas transações, elaboração de contratos e para fazer valer e defender os direitos deles decorrentes se amparam somente no âmbito econômico, quando o social e ambiental deveriam ser relevantes também.

Atualmente, a área de Suprimentos está fortalecida até mesmo dentro do Setor Público onde já vemos iniciativas de responsabilidade social empresarial, visto a exigência de vários requisitos aos seus fornecedores. Ampliando essa análise, a Empresa X está, também, submetida a esses condicionantes visto ser fornecedora do setor público.

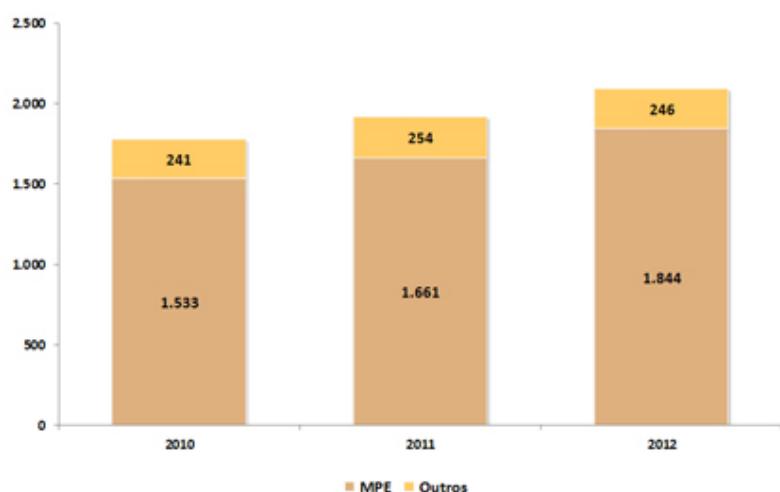
O Guia de Compras Públicas Sustentáveis<sup>3</sup> traz que a licitação sustentável é uma solução para integrar considerações ambientais e sociais em todos os estágios do processo de compra e contratação dos agentes públicos (de governo) com o objetivo de reduzir impactos à saúde humana, ao meio ambiente e aos direitos humanos. A licitação sustentável permite o atendimento às necessidades dos consumidores finais por meio da compra do produto que oferece o maior número de benefícios para o ambiente e para a sociedade.

---

<sup>3</sup> BIDERMAN, R. (Coord.). Guia de compras públicas sustentáveis – uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável. 1. ed. [S.l.]:[s.n.]:[ca. 2006]. 134p.

Um indicador que revela a preocupação do governo (Ministério do Planejamento) com iniciativas de responsabilidade social empresarial pode ser observada na Figura 7, que mostra o aumento da participação de pequenas e micro empresas em seus negócios, que é um componente do desenvolvimento sustentável.

FIGURA 7 – Total de fornecedores participantes de licitações sustentáveis, segundo o porte



Fonte: Informações Gerenciais de Contratações Públicas Sustentáveis, 2012<sup>4</sup>

Entre os anos de 2010 e 2012, a quantidade de micro e pequenas empresas que participaram de licitações sustentáveis cresceu 177%. A análise por porte das empresas demonstra o crescimento de fornecedores entre as micro e pequenas empresas (MPEs).

Em 2012, dos 2.090 participantes de processos licitatórios vinculados à sustentabilidade, 88% eram de MPEs. Em valores monetários, as micro e pequenas empresas aumentaram significativamente a participação nessas aquisições, passando de R\$ 1,5 milhão em 2010 para R\$ 8,0 milhões em 2012. Esta evolução representa um crescimento de 442%.

Privilegiando pequenas e micro empresas o setor público está alinhado com o quesito de responsabilidade social empresarial que sugere o desenvolvimento de empresas de pequeno porte, alinhado com indicador 28 do ETHOS.

<sup>4</sup> Disponível em [http://www.comprasnet.gov.br/ajuda/Manuais/03-01\\_A\\_12\\_INFORMATIVO%20COMPRASNET\\_ComprasSustentaveis.pdf](http://www.comprasnet.gov.br/ajuda/Manuais/03-01_A_12_INFORMATIVO%20COMPRASNET_ComprasSustentaveis.pdf) – Acesso em: 20 set. 2012.

O programa de Contratações Públicas Sustentáveis é uma iniciativa da administração pública para valorizar a compra de produtos que utilizam, em todas as etapas do ciclo de vida, critérios ambientais, econômicos e sociais. Dessa maneira, o governo federal transforma suas aquisições em instrumentos de proteção à natureza.

No setor privado, quando se analisa a evolução que as áreas de Suprimentos tiveram nos últimos vinte anos, percebe-se que a maioria das empresas prioriza o seu desempenho, tendo em vista a Representatividade das Compras em Relação à Receita da Empresa. Conforme a Tabela 1, em média, as áreas de Suprimentos são responsáveis por gastar com a compra de materiais e serviços cerca de 50% da receita das empresas.

TABELA 1 - Representatividade das compras na receita da empresa

RAMO DE ATIVIDADE	REPRESENTATIVIDADE DE COMPRAS NA RECEITA DA EMPRESA
Aeroespacial/Defesa	46,75%
Química	65,82%
Alimentos e Bebidas	49,52%
Eletrônica	51,97%
Engenharia/Construção	64,90%
Serviços Financeiros	21,75%
Indústria manufatureira	57,71%
Metal & Mineração	60,04%
Petróleo	32,12%
Farmacêutica	59,19%
Semicondutores	63,58%
Serviço Público ( <i>Utilities</i> )	21,70%
<b>Média Global</b>	<b>48,74%</b>

Fonte: Pesquisa em Compras, 2008<sup>5</sup>

<sup>5</sup> ARAÚJO, M. Um Levantamento das Práticas Gerenciais de Avaliação da Contribuição da função de Compras para Competitividade Organizacional. In: Slideshare. Present Yourself. **Pesquisa Em Compras**. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/mariliaaraujo/pesquisa-em-compras>>. Acesso em 23 out. 2012

Por esse motivo a partir da década de 1990 as áreas de Suprimentos das grandes e médias empresas passaram a responder para o primeiro ou segundo homem da hierarquia.

As áreas de Suprimentos nas empresas privadas são vistas como setores estratégicos que agregam valor ao negócio, por isso a cada dia o perfil dos profissionais que militam nessa área é cada vez mais exigente.

A aquisição de produtos e serviços representa um fator decisivo na atividade de uma empresa pois, dependendo de como é conduzida, podem gerar redução nos custos e melhorias consideráveis nos lucros. A Administração de Suprimentos assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, afastando cada vez mais a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros.

Assim, a função suprimentos vem conquistando espaço e despertando interesses nas organizações já que não é suficiente comprar. É preciso comprar bem, procurando obter o maior número de vantagens possível focalizando o custo total de aquisição, ou mais conhecido como *Total Cost of Ownership* (TCO), que é o custo total da aquisição, onde não é só o preço que deve ser levado em consideração para se escolher a melhor alternativa comercial. Fatores como garantia, condição de pagamento, origem do produto; ciclo de vida; consumo de energia, etc. devem ser considerados.

Além disso, as empresas compradoras devem privilegiar o “Comércio Justo” só adquirindo bens e serviços de fornecedores que recolham todos os seus impostos, paguem em dia os encargos trabalhistas e obedeçam toda a legislação. Para que isso seja possível, a empresa compradora deve desenvolver um sistema de monitoramento que permita avaliar e certificar-se de que seus fornecedores utilizam-se das mesmas práticas dela com os fornecedores deles. Assim, o tema Sustentabilidade, nos âmbitos do *Triple Bottom Line* (Ambiental, Social e Financeiro) ficará difundido e evidenciado na Cadeia de Suprimentos como um todo.

#### 4. A EMPRESA X

A empresa estudada no trabalho proibiu a divulgação de sua razão social, motivo pelo qual no desenrolar deste trabalho será designada apenas como “Empresa X”.

É uma empresa multinacional de engenharia, presente em 20 países e com mais de quarenta mil empregados no mundo todo.

A empresa é uma de EPC (*Engineering, Procurement & Construction*). Ela faz o projeto de engenharia, especifica os equipamentos, providencia a compra dos mesmos, bem como de todos os materiais necessários, constrói a planta e a coloca em operação, realizando assim, o ciclo completo do projeto à operação.

A história da empresa é tecida em torno da visão do CEO atual, que em 1971 juntou-se a um empreendedor que, em 1976, originou uma pequena empresa australiana de consultoria. Desde então, a empresa, por meio de várias *joint venture*, expandiu-se de forma constante, sendo hoje atuante em diversos segmentos de mercado como infraestrutura e meio-ambiente, encostas marítimas, águas, efluentes, construção civil e mercados de energia. Todas essas aquisições proporcionaram um passo significativo na capacidade da empresa para apoiar seus clientes em todos os setores da indústria.

A recente aquisição de um provedor de engenharia, brasileiro, estabelecido com mais de 50 anos de serviço, acresceu cerca de 700 funcionários ao seu contingente mundial. A fusão é recente e percebe-se que tanto os funcionários brasileiros não conhecem a Empresa X quanto esta não conhece o Brasil. Nessas circunstâncias isso apresenta problemas naturais de cultura, desconhecimento de método e sugere adequações. Acho bom deixar claro que é esse provedor adquirido que está sendo analisado!

A Visão da empresa diz que ela será o fornecedor global preferido dos clientes para apoio a projetos, técnica e operacionalmente, criando valor para seus clientes e prosperidade para seus colaboradores.

Em seus valores estão contidos 4 pilares. O primeiro pilar é a Performance onde são considerados o cuidado com os acidentes representado pelo Dano Zero; os resultados para Clientes e Funcionários; a criação de riqueza para os acionistas; e colaboradores com capacidade e experiência de nível mundial. O segundo pilar é o Relacionamento onde estão englobados a afinidade com todos os públicos de interesse; o relacionamento aberto e respeitoso e a abordagem de colaboração para os negócios. No terceiro pilar, Agilidade, são representados das menores tarefas aos projetos de escala mundial; a capacidade local com influência global; receptividade às preferências dos clientes e ótimas soluções personalizadas para as necessidades específicas. O quarto e último pilar é o da Liderança que prega que pessoas comprometidas, capacitadas e recompensadas, cumprindo rentabilidade com sustentabilidade; líderes com energia e entusiasmo e finalmente com o mínimo de burocracia.

O sistema de qualidade da empresa é composto por um vasto sistema de Normas, Diretrizes, Procedimentos e Instruções de Serviços. Só para a área de Suprimentos foram 38 procedimentos estudados para possibilitar o desenvolvimento deste trabalho. O anexo I contém essa lista.

Dos 38 procedimentos que envolvem a área de Suprimentos de alguma maneira, apenas 10 estão interligados com o assunto Fornecedores, sendo estes os que estabelecem relação com os Indicadores ETHOS de RSE 25, 26,27 e 28.

A seguir estão relacionados os dez procedimentos utilizados para análise e diagnóstico deste trabalho.

### Código De Ética (*Code Of Conduct*)

O Código de Ética é um documento importante e foi amplamente estudado. Nele constam as diretrizes que devem ser seguidas por todos os funcionários no mundo todo. Entre as diretrizes estão: Boa cidadania corporativa; Agir com integridade profissional; Relacionamento com Governos; Proteger Ativos e Recursos da Empresa X; Proteger informações e registros e trabalhar juntos (sem discriminação e livre de assédio).

Além do último quesito, não foi evidenciada, na análise desse documento, nenhuma outra citação a critérios de responsabilidade social empresarial, o que faz concluir que este documento poderia ser melhorado, implementando-se os conceitos de Responsabilidade Social Empresarial.

### Guia De Administração De Compras (*Supplier Management Guideline*)

Este documento provê informações relevantes sobre o gerenciamento de fornecedores e inclui o relacionamento entre o Portal de Fornecedores e a base de dados global de fornecedores da Empresa X.

### Formulário De Inscrição De Fornecedor (*Supplier Registration Form*)

O *Supplier Registration Form* é um formulário que deve ser preenchido por fornecedores que desejam participar de um determinado projeto. Esse documento solicita os dados cadastrais da empresa postulante a fornecedor como razão social, endereço, inscrições nos órgãos governamentais como CNPJ, Inscrição Estadual, etc. endereço completo, o tipo da empresa, se é uma indústria, representante, comercializadora, se é uma empresa de serviços e qual o tipo.

Além dessas informações, o formulário pede que se listem os selos de qualidade que a empresa possui, como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e a quais normas está submetida, quais são os seus concorrentes, etc.

O formulário pede também que o fornecedor especifique seus principais clientes e quais os projetos desenvolvidos para esses clientes com tamanho do empreendimento e valor.

Como informações complementares o formulário solicita que o fornecedor identifique em quais projetos anteriores a empresa trabalhou, com o nome do empreendimento e o valor da sua participação e se o projeto está finalizado ou ainda em andamento.

Identificou-se que o “*Supplier Registration Form*” é o que no jargão de Suprimentos chama-se de RFI (*Request for Information*), isto é, uma solicitação de informações ao fornecedor. A Empresa X exige o preenchimento desse formulário a fim de poder avaliar se o fornecedor pode partir para uma segunda rodada de avaliação que o viabilize a participar dos processos licitatórios.

#### Formulário De Avaliação De Capacidade Do Fornecedor (*Supplier Capability Assessment Form*)

É um formulário complementar com várias informações adicionais dos fornecedores, incluindo sistemas de Saúde Segurança e Meio Ambiente, certificados que o fornecedor possua, práticas ambientais, Manual da Qualidade, etc.

Este formulário deve ser preenchido pelo fornecedor e as informações fornecidas serão checadas quando a empresa enviar seus auditores ao fornecedor para atestar as informações por ele providas.

#### Formulário De Verificação E Avaliação De Fornecedor (*Supplier Assessment Verification Form*)

É um formulário de verificação das informações fornecidas pelo fornecedor no “*Supplier Capability Assessment Form*”. São enviados auditores ao fornecedor que verificarão a veracidade e obterão evidências objetivas sobre as informações prestadas.

### Diretriz executiva de Suprimentos (Executive Directive Procurement)

Esse documento estabelece os princípios e políticas pelos quais as atividades da área de Suprimentos são desenvolvidas com entidades que tem negócios com a empresa, incluindo *Joint Venture* e alianças com clientes.

O objetivo desse documento é mostrar como a função Suprimentos provê todos os quesitos necessários para a entrega de materiais, equipamentos e serviços de empresas de terceira parte, a fim de atender todas as necessidades internas e dos seus clientes das seguintes formas:

- em concordância com todos os requisitos necessários de Saúde, Segurança, Meio Ambiente, Qualidade, Cronograma e custo efetivo;
- utilizando a capacidade global da empresa e integrando os recursos de Suprimentos de forma consistente e estruturada;
- maximizando o uso da posição de mercado global da empresa;
- trabalhando com os mais altos padrões de integridade e ética nos negócios.

### Procedimento – Gerenciamento De Capacidade Do Fornecedor (Procedure- Supplier Capability Management)

O objetivo desse procedimento é manter um pool de fornecedores potenciais de produtos e serviços por meio de seu registro e sua apropriada avaliação.

Esse procedimento relata as fases do registro desses fornecedores e leva em consideração avaliações da empresa Dun & Bradstreet, especializada em avaliação e classificação financeira de empresas em nível mundial.

## Diretriz – Exame Da Saúde Financeira Do Fornecedor

Esse documento determina diretrizes para se efetuar a avaliação da saúde financeira dos fornecedores e ranqueia os fornecedores de acordo com o seu faturamento.

## Questionário De Pré-Qualificação Em Saúde Segurança E Meio Ambiente (*Supplier HSE Prequalification Questionnaire*)

É um documento onde constam quesitos de Saúde e Segurança e Sustentabilidade, etc. Este formulário é preenchido pelos auditores da empresa quando da visita ao estabelecimento do fornecedor para atestar sua aderência aos quesitos de Segurança e Meio Ambiente.

A graduação de aprovação ou reprovação do fornecedor obedece critérios como apresentados na Tabela 2.

TABELA 2 – Graduação de Aprovação ou Reprovação do fornecedor com base no “*Supplier HSE Prequalification Questionnaire*”

Nota Obtida Pelo Fornecedor	Critérios De Classificação
0	Não aceitável/não respondeu
1	Razoável
2	Aceitável
3	Bom
4	Excelente

Fonte: Dados da Empresa X compilados pelo autor, 2013

Observando-se a Tabela 2 conclui-se que para aprovação do fornecedor é necessário que o mesmo fique situado entre as notas 2 e 4, sendo que a classificação 1 “razoável” ensejará ações de desenvolvimento no fornecedor.

TABELA 3 – Classificação do fornecedor segundo o procedimento “*Supplier HSE Prequalification Questionnaire*”

Range De Pontuação	Classificação	Necessidade Do Suporte Da Empresa X
400 – 500	EXCELENTE	Em conformidade com os requisitos da Empresa X
350 – 400	BOM	Em conformidade com os requisitos da Empresa X
250 – 350	ACEITÁVEL	Provável Suporte Adicional
150 – 250	RAZOÁVEL	Suporte Adicional Requerido
< 150	INACEITÁVEL	Suporte Adicional Requerido

Fonte: Dados da Empresa X compilados pelo autor, 2013

Observando-se a Tabela 3 conclui-se que o fornecedor estaria classificado se atingir uma pontuação acima de 349 pontos, sendo que abaixo desse range necessitará de suporte para o seu desenvolvimento em Saúde, Segurança e Meio Ambiente.

Guia de Orientação da Performance do Fornecedor (*Supplier Performance Rating Guideline*)

Neste procedimento é medida a performance do fornecedor segundo os seguintes quesitos: qualidade do produto; qualidade do serviço; gerenciamento do projeto; documentação; planejamento e entrega; administração de compras; instalação e comissionamento; saúde e segurança; meio ambiente e administração financeira.

A análise desses dez procedimentos possibilitou conhecer, em profundidade, os quesitos importantes que a Empresa X leva em consideração na seleção, avaliação e qualificação de seus fornecedores. Percebeu-se também que esses quesitos estão aderentes aos Valores da empresa.

## 5. METODOLOGIA

A pesquisa em questão é de natureza qualitativa e fundamentou-se no método do estudo de caso enfocando uma empresa *epcista*.

Yin (2001) destaca que estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Em outras palavras, o método de estudo de caso, é deliberadamente usado para lidar com condições contextuais, presumindo que elas poderiam ser altamente pertinentes ao fenômeno estudado. Este autor menciona que a investigação através deste método tende à identificação de mais variáveis de interesse do que pontos de dados e assim termina por se basear em diversas fontes de evidências como documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação participante e artefatos físicos.

O estudo de caso, nesta pesquisa, se valeu de fontes de informação oriundas de levantamento bibliográfico e documental e de entrevistas. Acevedo e Nohara (2007) mencionam que “o levantamento bibliográfico consiste na busca de estudos anteriores que já foram produzidos por outros cientistas e que geralmente são publicados em livros ou artigos científicos”. Em relação à pesquisa documental, Gil (1995) afirma que ela se vale de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Partindo dessas informações básicas sobre a estratégia adotada para a pesquisa, foram desenvolvidas ---- etapas de trabalho para a consecução do seu objetivo que consistiu em realizar uma reflexão sobre as dificuldades de incorporação de procedimentos de Responsabilidade Social Empresarial em uma empresa e os desafios a serem superados para evoluir nesse campo. Estas etapas são descritas como segue:

- i) Revisão bibliográfica e documental – baseou-se em livros e artigos técnicos sobre responsabilidade social empresarial e assuntos correlatos e, também, em consulta a documentos técnicos enfocando a Empresa X visando sua caracterização e sua política de atuação. Atenção especial foi dada à política de Responsabilidade Social Empresarial e aos seus procedimentos de atuação ligados à área de suprimentos. Na revisão bibliográfica documental foi feita a avaliação de 38 procedimentos ligados à área de Suprimentos (Anexo I) para se descobrir se os mesmos continham em seus enunciados quesitos de RSE segundo as diretrizes dos Indicadores ETHOS – Capítulo Fornecedores, para tratar do assunto na área de Suprimentos da empresa junto aos seus fornecedores. Dos 38 procedimentos analisados, percebeu-se que apenas dez deles estavam diretamente ligados ao *stakeholder* Fornecedores, e foram esses que tiveram sua análise aprofundada e serviram de base para o diagnóstico.
- ii) Comparação entre os indicadores ETHOS e os dez Procedimentos de atuação ligados à área de suprimentos da empresa – esta atividade teve por objetivo identificar a aderência desses procedimentos com as práticas de atuação da empresa.
- iii) Condução de entrevista com 5 usuários-chave da área de suprimentos com vistas a buscar respostas que pudessem proporcionar a elaboração do instrumento de pesquisa junto a um número maior de colaboradores da empresa visando atingir os objetivos delineados para a pesquisa.
- iv) Definição da amostra de colaboradores a ser entrevistada – a partir da caracterização inicial da empresa foi feita uma amostragem de colaboradores com vistas à realização de entrevistas para conhecer / caracterizar o *modus operandi* desses colaboradores. Foram selecionados 5 colaboradores do setor de suprimentos. Dos 50 funcionários alocados no maior projeto em desenvolvimento no Brasil, definiu-se uma amostragem de 10% deles, todos pertencentes à área de Suprimentos, a saber: Coordenadora de Compras; Comprador Líder; Coordenador de Diligenciamento; Comprador

pleno; e Comprador do Canteiro de Obras. Ressalte-se que a área escondida foi Suprimentos, pois que a mesma tem interface direta com o *stakeholder* “Fornecedores”, (objeto dos Indicadores ETHOS estudado neste trabalho) sendo que para uma empresa *Epcista* o fornecimento de equipamentos, materiais e serviços contribui diretamente com a qualidade final da obra.

- v) Elaboração do instrumento de pesquisa – tendo em vista caracterizar a atuação da empresa quanto aos quesitos de responsabilidade social empresarial, elaborou-se o roteiro de entrevista apresentado no Anexo II. Este roteiro se baseou no Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial e três blocos: Bloco 1 – perfil do entrevistado; Bloco 2 – conhecimento dos processos da Empresa x; Bloco 3 - opinião particular de cada entrevistado sobre sua atuação na empresa, quando comparado aos procedimentos oficiais. Montou-se um roteiro composto de 24 questões, com perguntas abertas, que foi aplicado aos 5 colaboradores. O objetivo da aplicação desse roteiro foi avaliar o perfil de cada um dos respondentes e qual a profundidade de conhecimento que cada um tinha dos procedimentos existentes na empresa envolvendo a área de Suprimentos.
  
- vi) Condução das entrevistas – esta atividade foi conduzida na própria empresa, fora do horário de trabalho, com duração aproximada de 40 minutos, em alguns casos tendo chegado a 1 hora de duração. Antes de proceder a entrevista propriamente dita, foi feita uma explanação geral sobre os Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial aos entrevistados, dando maior destaque e relevância aos indicadores 25, 26, 27 e 28 e seus objetivos. As notas explicativas dos indicadores 25, 26, 27 e 28 do ETHOS também foram explicadas para uma melhor compreensão dos objetivos da entrevista, tendo em vista o desconhecimento dos Indicadores ETHOS pela maioria. As entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e as respostas digitadas, mantendo em sigilo sua identidade. Após a explanação sobre os Indicadores 25, 26, 27 e 28 do ETHOS, foi solicitado aos entrevistados que com base nos procedimentos da Empresa X, avali-

assem o indicador de profundidade<sup>6</sup> de cada um dos indicadores, assinalando em que estágio eles achavam que a Empresa X se encontra, utilizando a metodologia de enquadramento (1-Básico; 2-Intermediário; 3-Avançado e 4-Proativo). Além do indicador de profundidade, foi solicitado a cada funcionário que respondesse as questões binárias<sup>7</sup> desses indicadores, conforme Anexo IV, deste trabalho. Todos os colaboradores tiveram seu perfil traçado, e nas respostas deram a sua visão sobre o estágio em que a Empresa X se encontra nos quesitos 25 a 28 do ETHOS.

vii) Sistematização e análise das informações – de posse das informações das entrevistas, procedeu-se a organização delas em planilhas Excel de modo a facilitar o confronto das respostas de todos os respondentes e extrair as informações relevantes para a consecução do objetivo delineado para a pesquisa. Um confronto dessas informações com os resultados da revisão bibliográfica e documental visando melhor elaborar as considerações finais do estudo também foi feito.

---

<sup>6</sup> Indicador de Profundidade ou Questão de Profundidade: Permite avaliar o estágio atual da gestão da empresa em relação a determinada prática (vide item 5.1).

<sup>7</sup> Questões Binárias: As questões binárias contêm elementos de validação e aprofundamento do estágio de Responsabilidade Social Empresarial da empresa, e ajuda no entendimento de saber quais práticas devem ser incorporadas na gestão do negócio. É composta de perguntas cuja resposta pode ser SIM ou NÃO, daí o nome Questões Binárias.

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do confronto da análise documental (procedimentos da Empresa X) com os Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial 25, 26, 27 e 28, chega-se aos resultados apresentados no quadro síntese a seguir (Tabela 3), no qual são comparados os procedimentos utilizados na empresa (coluna “Procedimentos”) *versus* os indicadores ETHOS aplicáveis para cada caso (coluna “Indicadores ETHOS”), gerando, assim, uma análise sobre tal comparação (coluna “Breve Análise”).

TABELA 4 – Tabela Síntese Procedimentos x Indicadores ETHOS

Procedimentos	Indicadores ETHOS	Breve Análise
Código de Ética	25, 26, 27, 28	Políticas e critérios para o relacionamento com os fornecedores deveriam constar no Código de Ética da Empresa X e/ou em sua declaração de valores.
Guia de Administração de Compras	25, 26, 27, 28	Nenhuma referência às diretrizes de RSE foram evidenciadas. Nada fala sobre desenvolvimento de fornecedores, proibição de trabalho infantil, forçado (análogo ao escravo).
Formulário de Inscrição do Fornecedor	25	Não foi evidenciada nesse documento nenhuma exigência, ou citação que o fornecedor deve ter estabelecidas diretrizes de Responsabilidade Social em sua operação. Só se preocupa com qualidade, porte, capacidade fabril, lista de referências de fornecimento similares.
Formulário de Avaliação de Capacidade do Fornecedor	25	Neste procedimento também, não estão presentes perguntas ao fornecedor que evidenciem a preocupação da Empresa X com práticas de RSE. De forma tênue pergunta se o fornecedor adota práticas de preservação ambiental, mas em nenhum momento, demonstra sua preocupação com quesitos de RSE.
Formulário de Verificação e Avaliação do Fornecedor	25	Neste formulário não foram evidenciados quesitos e indicadores de responsabilidade social empresarial. A ênfase é dada para qualidade procedimentos de projeto, lay-out da fábrica, capacidade fabril etc. Não há sequer a verificação formal (não consta no formulário) se os funcionários da empresa fornecedora estão utilizando EPI's (Equipamento de proteção individual) adequados às tarefas que estão realizando.

Continua

**Conclusão Tabela 4**

Procedimentos	Indicadores ETHOS	Breve Análise
Diretriz Executiva de Suprimentos	25, 26, 27, 28	Também nesta diretriz não se encontrou evidências de preocupação com quesitos de RSE. Evidenciou-se preocupação com Meio Ambiente e com a Segurança e Saúde Ocupacional.
Gerenciamento de Capacidade do Fornecedor	25	A avaliação da capacidade do fornecedor fica restrita à ótica financeira, não sendo exigido nenhum quesito sobre a ótica de RSE.
Exame da Saúde Financeira do Fornecedor	25	Mais uma vez, a preocupação é apenas financeira, não envolvendo nenhum quesito de responsabilidade social empresarial.
Questionário de Pré-Qualificação em Saúde e Meio Ambiente	25, 26, 27, 28	Este formulário poderia ser aprimorado se incluíssem alguns quesitos de RSE, e como exemplo os Indicadores ETHOS poderiam servir de base.
Guia de Orientação da <i>Performance</i> do Fornecedor	25, 26, 27, 28	Não se evidencia nenhuma referência a quesitos de RSE.

Fonte: Autor

Observa-se a partir do quadro síntese que dos dez procedimentos analisados, nenhum incorpora em seus enunciados requisitos atinentes à Responsabilidade Social Empresarial no âmbito fornecedores, o que enseja à Empresa X oportunidade, ou até a necessidade, de aprimorá-los sob pena da perda de crédito das políticas da empresa e da falta de instrumental para atuar nesse campo em situações específicas com as quais a empresa ainda não tenha se deparado.

Por outro lado, com base nas respostas ao questionário de livre resposta, observa-se que 100% dos respondentes possuem menos de dois anos de empresa, o que significa que entraram na empresa depois da compra da empresa brasileira por ela incorporada, o que evidencia o pouco tempo para os funcionários se adaptarem à sua cultura, bem como a empresa conhecer e se adaptar a práticas, costumes e formação dos seus profissionais do país.

Além disso, percebe-se que 100% dos entrevistados não conhecem na íntegra os procedimentos atinentes à Área de Suprimentos. E a maioria deles declarou não ter tido treinamento, além de não dominarem o idioma inglês.

Por si só esses aspectos são fortes limitadores quanto à absorção de políticas e procedimentos, mesmo que eles tivessem maior adesão aos indicadores estudados, o que não é o caso em questão, como resulta da análise de sua adesão aos indicadores ETHOS, acima apresentada.

Outro ponto relevante é que a empresa não aplica os seus procedimentos na seleção, qualificação e avaliação de fornecedores. Se o cliente tiver apresentado um *Vendor List*, que é a Lista Recomendada de Fornecedores ela parte da premissa que o seu cliente tem e cumpriu todos os procedimentos pertinentes para seleção, avaliação e qualificação de fornecedores. Essa maneira de operar transfere toda a responsabilidade pelo fornecedor ao cliente, e desta forma a o exime de qualquer responsabilidade pelo desenvolvimento desses fornecedores, da verificação da existência de trabalho forçado e infantil na cadeia produtiva, da origem dos materiais, do pagamento em dia de todos os impostos, encargos, etc. Se o cliente, por exemplo, não possui critérios e exigências relativas ao cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal, a empresa aparentemente exime-se de qualquer problema que possa ocorrer durante e depois do fornecimento, visto que seguiu estritamente, o *Vendor List* do cliente. No entanto, se o faturamento não for feito diretamente pelo fornecedor ao cliente da Empresa X, esta será corresponsável caso haja qualquer irregularidade. Enfim, isso abre espaço para vulnerabilidades legais e variadas formas de risco.

Vale ressaltar que independentemente do cliente apresentar um *Vendor List* a Empresa X, prezando o desenvolvimento sustentável, deveria comprometer-se na averiguação cruzada dos quesitos de RSE dos fornecedores recomendados pelo cliente, com isso valorizaria sua política e reduziria as margens de risco.

O resultado das respostas dos entrevistados aos Indicadores ETHOS 25, 26, 27 e 28, Questões de Profundidade e Questões Binárias está representado nas Ta-

belas 4 a 11, respectivamente. Nestas, são apresentados para cada indicador o estágio em que a empresa se encontra. As porcentagens em cada estágio expressam a opinião dos respondentes.

**TABELA 5 – Resultado da pesquisa referente ao indicador de profundidade 25 do ETHOS**

<b>INDICADOR 25 - Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores</b>			
Possui políticas de seleção e avaliação de fornecedores e parceiros conhecidas pelas partes envolvidas e baseadas apenas em fatores como qualidade, preço e prazo.	Possui normas conhecidas de seleção e avaliação de fornecedores que contemplam critérios e exigências relativas ao cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal.	Além de critérios básicos de respeito à legislação, suas normas de seleção e avaliação de fornecedores incluem critérios específicos de responsabilidade social, como proibição do trabalho infantil, relações de trabalho adequadas e adoção de padrões ambientais.	Além de adotar os critérios descritos anteriormente, estimula e coleta evidências de que seus fornecedores reproduzem suas exigências quanto à responsabilidade social para seus respectivos fornecedores e monitoram esses critérios periodicamente.
<b>ESTÁGIO 1 - 40%</b>	<b>ESTÁGIO 2 - 60%</b>	<b>ESTÁGIO 3</b>	<b>ESTÁGIO 4</b>
1 - <input type="checkbox"/> Não vemos aplicação disso em nossa empresa (justifique)			
2 - <input type="checkbox"/> Não havíamos tratado antes desse assunto			

Fonte: Autor

NOTA: 40% dos respondentes do Indicador 25 acreditam que a empresa situa-se no Estágio 1, e 60% dos respondentes no Estágio 2.

**TABELA 6 - Resultado da pesquisa referente às questões binárias do Indicador 25 do ETHOS**

<b>INDICADOR 25 - Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores</b>			
	<b>A empresa:</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
25.1	Inclui as políticas e critérios para o relacionamento com os fornecedores em seu código de conduta e/ou em sua declaração de valores.		100%
25.2	Ao selecionar fornecedores (ou desenvolver novos fornecedores), inclui como critério a prática efetiva de processos éticos de gestão das informações de caráter privado obtidas em suas relações com clientes ou com o mercado em geral.		100%
25.3	Possui política explícita ou programa específico de responsabilidade social empresarial para a cadeia de fornecedores.		100%
25.4	Produz relatório periódico com evidências de que questões relacionadas à responsabilidade social empresarial estão sendo cumpridas e implementadas em sua cadeia produtiva.		100%
25.5	Discute questões relacionadas à responsabilidade social com seus fornecedores, visando o treinamento e adequação deles a seus critérios.		100%
25.6	Estabelece prazo formal para que os fornecedores entrem em conformidade com seus critérios de responsabilidade social.		100%
25.7	Ao exigir práticas de responsabilidade social de seus fornecedores, realiza visitas de inspeção dessas práticas.		100%
25.8	Conhece em profundidade a origem das matérias-primas, insumos e produtos utilizados em sua produção ou nas operações diárias e tem a garantia de que nessa origem os direitos humanos e o meio ambiente são respeitados.	40%	60%
25.9	Adota critérios de compra que consideram a garantia de origem, para evitar a aquisição de produtos piratas, falsificados ou frutos de roubo de carga.	100%	

Fonte: Autor

TABELA 7 – Resultado da pesquisa referente ao indicador de profundidade 26 do ETHOS

INDICADOR 26 - Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva			
		ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2 - 40%
Possui políticas formais com o objetivo de contribuir para a erradicação do trabalho infantil, discute a questão com os fornecedores e os estimula a cumprir a legislação.	Além de discutir a questão, possui cláusula específica sobre a proibição do trabalho infantil em todos os fornecedores, seus contratos com fornecedores.	Além de possuir essa cláusula, verifica seu cumprimento periodicamente e realiza campanhas de conscientização para assumindo publicamente a postura de repúdio à mão-de-obra infantil.	Articula programas e atividades que visam erradicar o trabalho infantil de forma geral, em parceria com organizações da sociedade civil e/ou do poder público.
		ESTÁGIO 3	ESTÁGIO 4
1 - <input type="checkbox"/> Não vemos aplicação disso em nossa empresa (justifique)			
2 - <input checked="" type="checkbox"/> Não havíamos tratado antes desse assunto - <b>60%</b>			

Fonte: Autor

TABELA 8 – Resultado da pesquisa referente às questões binárias do Indicador 26 do ETHOS

INDICADOR 26 - Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva		
A empresa:	SIM	NÃO
26.1 Tem como prática proceder periodicamente pesquisa, verificação e relatórios sobre sua cadeia produtiva, realizando inspeções in loco e exigindo documentação comprobatória da não-existência de mão-de-obra infantil.	20%	80%

Fonte: Autor

TABELA 9 – Resultado da pesquisa referente ao indicador de profundidade 27 do ETHOS

<b>INDICADOR 27 - Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia Produtiva</b>			
Cumpre rigorosamente a legislação e possui políticas formais com o objetivo de contribuir para a erradicação do trabalho forçado, exigindo dos fornecedores o cumprimento da legislação.	Além disso, confere periodicamente cumprimento da lei e inclui a proibição do trabalho forçado como cláusula específica em seus contratos com fornecedores.	Além de possuir essa cláusula, verifica seu cumprimento periodicamente e realiza campanhas de conscientização para todos os fornecedores, assumindo publicamente uma postura de repúdio ao trabalho forçado.	Articula programas e atividades que visam erradicar o trabalho forçado de forma geral, em parceria com organizações da sociedade civil e/ou do poder público.
<b>ESTÁGIO 1 - 20%</b>	<b>ESTÁGIO 2 - 20%</b>	<b>ESTÁGIO 3</b>	<b>ESTÁGIO 4</b>
1 - <input type="checkbox"/> Não vemos aplicação disso em nossa empresa (justifique)			
2 - <input checked="" type="checkbox"/> Não havíamos tratado antes desse assunto - <b>60%</b>			

Fonte: Autor

TABELA 10 - Resultado da pesquisa referente às questões binárias do Indicador 27 do ETHOS

<b>INDICADOR 27 - Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia Produtiva</b>		
<b>A empresa:</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
27.1 Tem como prática proceder periodicamente pesquisa, verificação e relatórios de avaliação e acompanhamento de seus fornecedores, exigindo documentação comprobatória da não-existência de mão-de-obra forçada.		100%
27.2 Antes de comprar ou contratar um fornecedor, tem como procedimento verificar a Lista Suja de Trabalho Forçado do Ministério do Trabalho.		100%

Fonte: Autor

**TABELA 11 – Resultado da pesquisa referente ao indicador de profundidade 28 do ETHOS**

<b>INDICADOR 28 - Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores</b>			
Negocia com transparéncia e estabelece relações contratuais apenas com base em critérios comerciais.	Contribui para a melhoria do padrão gerencial dos fornecedores, disponibilizando informações e promovendo atividades conjuntas de treinamento.	Além de contribuir para a melhoria gerencial dos fornecedores, mantém com eles relações comerciais duradouras e utiliza critérios de negociação que consideram seu crescimento futuro.	Além de contribuir para o crescimento de seus fornecedores de igual ou menor porte, estimula e facilita seu envolvimento em projetos sociais e ambientais.
<b>ESTÁGIO 1 - 80%</b>	<b>ESTÁGIO 2 - 20%</b>	<b>ESTÁGIO 3</b>	<b>ESTÁGIO 4</b>
1 - <input type="checkbox"/> Não vemos aplicação disso em nossa empresa (justifique)			
2 - <input type="checkbox"/> Não havíamos tratado antes desse assunto			

Fonte: Autor

**TABELA 12 - Resultado da pesquisa referente às questões binárias do Indicador 28 do ETHOS**

<b>INDICADOR 28 - Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores</b>		
<b>A empresa:</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
28.1 Inclui entre seus fornecedores indivíduos ou grupos da comunidade, tais como cooperativas de pequenos produtores ou de iniciativas solidárias, associações de bairro e organizações com projetos de geração de renda para grupos usualmente excluídos (populações indígenas, pessoas com deficiência etc.).	20%	80%
28.2 Apóia organizações que praticam e promovem o Comércio Justo.	80%	20%
28.3 Tem como norma o tratamento justo aos fornecedores, privilegiando o pequeno fornecedor (com remuneração justa e em dia, qualidade na relação, programas de qualificação e de transferência de tecnologia etc.).	60%	40%
28.4 Estimula a formação de redes ou cooperativas de pequenos fornecedores, ajudando-os a se adequar a novos padrões de fornecimento.	100%	
28.5 Tem política de compras que privilegia fornecedores com certificação socioambiental (como SA8000, ISO 14001, selo FSC, FLO, ABNT NBR16001 etc.)	100%	
28.6 Tem mecanismos formais que permitem transferir para a cadeia de fornecedores seus valores e princípios, tais como boas condições de trabalho, ausência de trabalho infantil e forçado (ou análogo ao escravo), proteção ao meio ambiente, eqüidade de gênero, transparéncia, participação e prestação de contas.	20%	80%
28.7 Possui ouvidor de fornecedores ou função similar, para assegurar uma relação de parceria com eles.	40%	60%

Fonte: Autor

De modo geral as tabelas evidenciam um nível precário de assimilação dos procedimentos de parte da maioria dos funcionários; ausência de treinamento adequado; difusão de informação limitada para a complexidade dos procedimentos existentes. Além disso, evidenciam uma expressiva limitação, pois quando se analisa as respostas aos quesitos de quão profunda está a implantação dos conceitos de RSE na empresa, estas indicam que eles só são percebidos nos estágios I, que denota que a empresa se encontra em nível básico relativo às exigências legais; e no Estágio 2, que é um estágio intermediário de ações, a empresa ainda mantém uma postura defensiva sobre os temas, mas já começa avançar em relação à conformidade de suas práticas.

Quando se analisa o resultado das respostas às questões binárias, evidencia-se que a empresa tem muito trabalho pela frente, pois a resposta que mostraria que ela está engajada nos preceitos de RSE seria o SIM e a maioria das respostas foi NÃO.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analizando-se a coleção de normas, procedimentos e instruções que norteiam a área de Suprimentos da Empresa X, tendo como referência os Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial 25, 26, 27, e 28 conclui-se que ensejam vários pontos de melhoria, como por exemplo, incluir as políticas e critérios para o relacionamento com os seus fornecedores em seu código de ética e/ou em sua declaração de valores e em todos os procedimentos que, de alguma maneira, estão relacionados à sua avaliação. Além disso, conhecer em profundidade a origem das matérias primas, insumos e produtos utilizados em sua operação, para evitar a aquisição de produtos piratas, falsificados ou frutos de roubo de carga e ter a garantia de que nessa origem os direitos humanos e o meio ambiente são respeitados.

Quando, da mesma forma, se compara esse vasto cabedal de procedimentos com o que se pratica, percebe-se que a prática está aquém do que eles preconizam como verificado nas entrevistas livres realizadas com os funcionários.

Embora a maioria dos respondentes ocupem cargos de confiança dentro da Empresa X, não conhecem integralmente as diretrizes e procedimentos que privilegiam esse assunto, como também observado nas mesmas entrevistas. Isso aponta que a não incorporação integral dos procedimentos na operação se deve em boa parte à lacunas de informação, falta de treinamento e decorrente falta de consciência de sua relevância para a empresa.

Decorrente disso é a necessidade de ministrar treinamento constante aos colaboradores e monitorar o processo de incorporação das normas ao que se pratica na empresa. Para tanto, um sistema ou mecanismo de gestão deveria ser criado. Associado a isso, a tradução dos procedimentos para o português seria um fator relevante para facilitar seu entendimento e disseminação.

Não se pode deixar de considerar que boa parte das dificuldades podem estar associadas ao fato da fusão da Empresa X (multinacional) à nacional, ser relativamente recente (2010), mas claramente este não é o fator único ou determinante.

Em linhas gerais, pode-se dizer que a empresa se encontra no nível básico, tratando-se de indicadores de profundidade do ETHOS, para os quesitos 25 a 28.

Com relação às questões binárias, a maioria tem como resposta NÃO, o que indica grandes melhorias a realizar, pois a resposta SIM é que exprime que a empresa tem aquele conceito incorporado em sua gestão.

Observa-se também que quando o cliente tem seu próprio *Vendor List*, não há qualquer tipo de avaliação complementar pela empresa sobre esses fornecedores.

Os Indicadores ETHOS, assim como outros indicadores como o ISE, GRI, entre outros, poderiam ser utilizados para melhorar as suas políticas de Responsabilidade Social Empresarial.

A convergência de uma série de movimentos sociais de caráter mundial trouxe o conceito de organização sustentável e, mais especificamente, o de empresa sustentável. A responsabilidade social, entendida como um meio pelo qual as empresas podem dar contribuições efetivas para alcançar o desenvolvimento sustentável é um fato consumado e uma ideia vencedora que tem chamado a atenção de muitas empresas nacionais e internacionais.

Para implementar uma política de RSE coerente com o desenvolvimento sustentável, as empresas podem se valer de inúmeros instrumentos de gestão disseminados pela literatura sobre o tema e que estão ainda longe de esgotar o imenso repertório criado para essa finalidade. Mas isso exige um esforço sistemático e contínuo de gestão, pois mexe com culturas, práticas valores e capacidade organizativa.

Os aspectos tratados neste trabalho são apenas uma amostra da amplitude de questões que a preocupação com o tema pode provocar quando se aborda apenas um dos *stakeholders* de uma empresa – os Fornecedores.

Inúmeros instrumentos, além dos indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial, podem ser utilizados como diretrizes para a implementação do conceito de Desenvolvimento Sustentável nas empresas. A norma ISO 26000, lançada no final de 2010, por exemplo, baseou-se no estado da arte da responsabilidade social presente em iniciativas de diversas origens.

Mas, as empresas não precisam começar pelo que há de mais exigente em termos de Responsabilidade Social Empresarial. Pequenas ações incorporadas no seu dia a dia podem fazer com que deem o primeiro passo no sentido do desenvolvimento sustentável.

Não existem receitas prontas. As práticas de responsabilidade social empresarial só fazem sentido quando adequadas às características de cada empresa, como o seu porte, a comunidade do entorno em que está inserida, suas partes interessadas, etc.

Por fim, com relação à Empresa X, pequenos ajustes em seus procedimentos e código de ética, e um esforço interno de difusão a elevariam de forma positiva junto às questões de responsabilidade social no quesito fornecedores.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J.; **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2007. AGÊNCIA USP de Inovação. O Programa. Disponível em <http://www.inovacao.usp.br/recicla/objetivos.php> Acesso em 01 abr. 2011Agenda ambiental PUC-Rio / NIMA; [coordenador: Luis Felipe Guanaes Rego]. – Rio de Janeiro : PUC, Núcleo Interdisciplinar de Meio Ambiente, 2009.

ARAÚJO, M. Um Levantamento das Práticas Gerenciais de Avaliação da Contribuição da função de Compras para Competitividade Organizacional. In: Slideshare. Present Yourself. **Pesquisa Em Compras**. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/mariliaaraujo/pesquisa-em-compras>>. Acesso em 23 out. 2012

ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999

ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

BAILY, P. et al. **Compras**: Princípio e Administração. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000

BARBIERI, J.; CAJAZEIRA, J. **ISO 26.000** – Barreira não tarifária ou comércio justo? In: ENCONTRO GESTÃO DO MEIO AMBIENTE – ENGEMA, 2005. USP; GV/EAESP, Rio de Janeiro: Anais eletrônicos... ENGEMA, 2005. 1 CD-ROM.

BARBIERI, J. C.. **Responsabilidade Social Empresarial e empresa sustentável**: da teoria à prática. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BICALHO, A.G.D. et al. **Responsabilidade social das empresas e comunicação**. In: RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS: A CONTRIBUIÇÃO DAS UNIVERSIDADES, São Paulo: Peirópolis, 2003.

BIDERMAN, R. (Coord.). **Guia de compras públicas sustentáveis** – uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável. 1. ed. [S.l.]:[s.n.]:[ca. 2006]. 134p.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. São Paulo:USP, 2001.Tese. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2001.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão – **Informações Gerenciais de Contratações Públicas Sustentáveis** – Janeiro a Dezembro de 2012 – Disponível em: <[http://www.comprasnet.gov.br/ajuda/Manuais/03-01\\_A\\_12\\_INFORMATIVO%20COMPRASNET\\_ComprasSustentaveis.pdf](http://www.comprasnet.gov.br/ajuda/Manuais/03-01_A_12_INFORMATIVO%20COMPRASNET_ComprasSustentaveis.pdf)> Acesso em 20 set. 2012

BRITO, D. M. **Conflitos em unidades de conservação**, PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do curso de Ciências Sociais da UNIFAP, Amapá, n.1, p. 1-12,dez. 2008. Disponível em <http://periodicos.unifap.br/index.php/pracs/article/viewArticle/10>. Acesso em 30 abr. 2012.

BUENO, É. L. et al. **A responsabilidade social e o papel da comunicação**. In: Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades..São Paulo: Peirópolis, 2002.

Cambridge International Dictionary of English, 1995, verbetes: stake e stakeholder

CARROL, A.B., 1979 . **A Three dimensional conceptual model of corporate performance.** Academy of Management Review (pre-1986); Oct 1979; 4, 000004; ABI/INFORM

CARROLL, A. B. **The Pyramid of Corporate Social Responsibility:** Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July-Aug. 1991

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e Liberdade** The University of Chicago Press, Chicago 60637 The University of Chicago Press, Ltd., London © 1962, 1982 by The University of Chicago All rights reserved. Published 1962 Reissued with new Preface 1982

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAJEW, O. **Negócios e responsabilidade social.** In: O dragão e a borboleta. Sergio Esteves (org). São Paulo: Axis Mundi, 2000.

INSTITUTO AKATU (São Paulo). **Responsabilidade social empresarial – um retrato da realidade brasileira.** 1. ed. [S.I.]:[s.n.]. 2005. 70 p.

INSTITUTO ETHOS (São Paulo). **Indicadores ETHOS de responsabilidade social empresarial.** 1. ed. [S.I.]:[s.n.]. 2007. 79 p

MARREWIJK, M. V.;WERRE, M.. **Multiple Levels of Corporate Sustainability.** Journal of Business Ethics 44 (2/3):107 - 119. Disponível em: <<http://vanmarrewijk.nl/pdf/021206131353.pdf>> Acesso em 12 ago. 2012

MENDONÇA, J. R.; ANDRADE, J. A. **Gerenciamento de impressões:** em busca de legitimidade organizacional. Revista de Administração de Empresas. nº1. v.43, jan/fev/mar de 2003.

NETO, F. M., FROES, C., **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial.** 2. ed. [S.I.].Qualitymark, 2001.

NETO, F. M; FROES, C.. **Gestão da responsabilidade social corporativa:** o caso brasileiro . Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

PARGUEL, B.; MOREAU, F. M.; LARCENEUX, F. (2011). **How Sustainability Ratings Might Deter 'Greenwashing': A Closer Look at Ethical Corporate Communication.** Journal of Business Ethics 102 (1):15-28 - 2011. Disponível em: <[http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/56/11/87/Parguel\\_et\\_al\\_2011\\_JBE\\_accepted.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/56/11/87/Parguel_et_al_2011_JBE_accepted.pdf)> Acesso em: 08 set. 2012.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy,** Harvard Business Review – 2002 – disponível em <<https://archive.harvardbusiness.org/cla/web/pl/product.seam>> Acesso em: 30 dez. 2012

CHARAN R e . FREEMAN, E – **Planning Bussiness Environment of the 1980s – The Journal of Business Strategy 1 (1980)**

TRÍBOLI, E. P. *et al.* **Manual para apresentação de trabalhos científicos:** teses, dissertações, trabalhos acadêmicos e monografias. 1. ed. São Caetano do Sul: IMT-CEUN, 2012

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

## **ANEXOS**

LISTA DE PROCEDIMENTOS DA EMPRESA X QUE FORAM ESTUDADOS PARA A COMPOSIÇÃO DESTE TRABALHO

ANEXO I

LISTA DE PROCEDIMENTOS DA EMPRESA X QUE FORAM ESTUDADOS PARA A COMPOSIÇÃO DESTE TRABALHO

1. Procurement Plan;
2. Executive Directive Procurement;
3. Project Procurement Governance and Delegation Guideline;
4. OneWay Guideline – Working with Vendors and Contractors;
5. Guideline: Contract Changes, Claims, Backcharges, Liquidated Damages and Default;
6. Supplier Performance Rating Guideline;
7. Procedure Project – Procurement Governance and Delegation;
8. Procedure: contractor HSE Prequalification;
9. Supplier Registration Form;
10. Procedure: Purchase Order Administration;
11. Work Method Statement (WMS) Guideline;
12. Enterprise Management System:
  - a. Procurement;
  - b. Project Materials;
  - c. Project Contracts;
  - d. Procurement Management;
  - e. Health, Safety & Environment;
13. Supplier Quality Procedure – Placard;
14. Procedure – Expediting;
15. Guideline – Expediting;
16. Guideline – Logistics and Transport;
17. Code of Conduct;
18. Guideline: Suppliers Financial Health Check;
19. Procedure: Supplier Capability Management;
20. Procedure: Bid Receipt to Purchase Order Issue;
21. Procedure: Tender Receipt to Contract Issue;
22. Procedure: Project Procurement Plan Preparation;
23. Procedure: Enquiry Preparation to Bid Administration;
24. Procedure: Enquiry Preparation to Tender Administration;
25. Procedure: Materials Management Close Out;
26. Guideline: Materials Reconciliation and Supplier Management;
27. Contracts Initiation and Formulation Task Sheet;
28. Contracts Pre-award Task Sheet;
29. Contracts Close-Out Task Sheet;
30. Task Sheet – Project Procurement Plan;
31. Procedure: Project Contracts Plan Preparation;
32. Task Sheet: Project materials Management Plan;
33. Guideline: Handling Non-compliant Bids or Tenders;

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Questionário

Este questionário tem como objetivo levar o perfil do respondente e, ao final da entrevista, com base nas explicações da entrevistada, que a entrevistada para responder as questões de produtividade e as questões báscas das indicações 25, 26, 27 e 28 dos Indicadores Ethisos de Responsabilidade Social Empresarial.

O respondente não será identificado, e a entrevista será gravada para facilitar a compilação da pesquisa.

Case não concorda, o respondente deverá manifestar-se antes de iniciar a entrevista, afirmando que o aluno não aceita as Informações importantes.

Há quanto tempo você é funcionário da Empresa X?

1. Você era colaborador da nossa empresa quando a empresa foi adquirida pela multinacional?

Sim Não

caso responda Não, pode para a pergunta:

Quando você comprou a empresa da qual você veio para a nossa empresa, você pode resumir...

2. Como foi o processo de fusão com empresas administradoras?

3. Como essa fusão impactou na sua trabalho?

4. No seu opinião, houve desequilíbrio cultural?

a. Você sentiu diferença cultural?

b. Você percebeu diferença nos procedimentos?

c. Houve uma adaptação de "Change Management"?

d. Você considera que houve a empresa está totalmente alinhada aos procedimentos da nossa empresa a nível mundial?

5. Caso responda sim ao processo de seleção, avaliação e qualificação de fornecedores, você participou integralmente em procedimentos da nossa empresa que necessitaram o uso?

6. Em quais fornecedores a questão da avaliação foi aplicada?

7. Quantas empresas obtiveram notas de 200 a 500, pelo procedimento RPPG?

8. Quantas empresas obtiveram notas inferiores a 200?

9. Qual o plano de ação da nossa empresa para fornecedores que obtiveram notas inferiores a 200?

10. Caso o fornecedor não atendeu ao plano de ação dos fornecedores?

11. Há um aplicativo, as empresas fornecedoras brasileiras estão aptas a compreender todas as questões que envolvem em-nossa procedimento (questionário de avaliação)?

12. Depois de ser pré-qualificado no "IGI pré-qualificação questionário", o fornecedor é submetido a mais alguma operação (exemplo: de qualidade técnica, de situação econômico financeiro, de responsabilidade fiscal, de integridade com tributos federais, estados e municípios)?

13. A nossa empresa tem um procedimento de administração e destinação do RIO e notícias gerais (tanto-nas ofertas quanto nos escritórios)?

14. Quais são os maiores desafios que você percebe para que a empresa brasileira cumpra os procedimentos corporativos (fazenda)?

15. Como os procedimentos implementados impactaram o seu trabalho?

ANEXO II

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE PERFIL E LIVRE RESPOSTA DOS COLABORADORES ENTREVISTADOS

38. Cite os principais gargalos que você considera no projeto para cumprimento dos preceitos dessa empresa a rádio Mundi?
  39. Suponha que só trabalhar em um projeto onde o cliente não disponibiliza um "Vendedor List". Como você selecionaria fornecedores para participar do processo de compra?
  40. Ele era pouco usado, tal é sua violência em vários projetos que participou e este é mais esse desafio enfrentado com fornecedores, tencendo era preso, rejeitado do empreendimento etc.
  41. Na sua opinião, quais as maiores dificuldades que o pessoal de porta tom para aplicar os preceitos dessa empresa?
  42. Cite algumas as incompatibilidades que você viu entre os projetos em que participou.
  43. Como é feita a análise econômico-financeira dos fornecedores?
  44. Como é feita a análise técnica dos fornecedores?
  45. Você acredita que uma dedicação de escopo bem elaborada pode mitigar possíveis ocorrências jurídicas? Quais os cuidados que a hora de "Precomitê" tem para evitar estes contenciosos?
  46. Como pode manter explicações que sua fornecedora pode ser multada, pode-se que o entabulem e também a considerar a mesma, caso verificada as irregularidades indicadas no artigo 170 do EMBR 20, 25, 26, 27 e 28.

## ANEXO II

### **Respostas Dos Colaboradores Aos Indicadores 25, 26, 27 E 28 – Questões De Profundidade E Questões Binares.**

212

COORDENADAS 26 círculos

## Fornecedores

#### **Forecasting**

#### Indicador 25 – Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores

Para receber mais notícias sobre transformações e inovações, se inscreva

<b>Resumo</b> de <b>políticas</b> de <b>salvaguarda</b> <b>ambiental</b> de <b>Áreas Protegidas</b>	<b>Formato</b> <b>normas</b> <b>sectoriais</b> de <b>salvaguarda</b> e <b>instituições</b> de <b>territórios</b> <b>protegidos</b>	<b>Atividade</b> <b>políticas</b> / <b>políticas</b> de <b>resposta</b> à <b>legislação</b> <b>européia</b>	<b>Atividade</b> <b>sectorial</b> na <b>ámbitos</b> <b>territoriais</b> <b>sectoriais</b> , <b>sectoriais</b> , <b>sectoriais</b> e <b>sectoriais</b>
---	--	---	---

<p>parcerias construídas para publicitários e instituições apenas por interesses quadrados, preguiça ou preconceito.</p>	<p>dever que as empresas e agências de marketing se engajem na formação de bolsistas, garantindo o êxito.</p>	<p>de formar bolsistas específicas de empresas distintas, com o objetivo de desenvolver bolsistas especializados e qualificados.</p>	<p>que beneficiam especialmente as empresas que realizam a maior parte das negociações e manutenção com os critérios predeterminados.</p>
<p>conforme a</p>	<p>conforme a</p>	<p>conforme a</p>	<p>conforme a</p>

	2006	2007	2008
25.11. Incentivos e instrumentos que promovem a redução de impactos de poluentes de responsabilidade social			
25.12. Incentivos, normas e políticas governamentais sobre políticas de responsabilidade social, alicerçadas na sustentabilidade social e ambiental			
25.13. Total de formandos			
25.14. Total de docentes, comissionados e auxiliares administrativos no ensino			









**Fornecedores**  
situação, situação e punição com remissões

**Indicador 26 — Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva<sup>46</sup>**

Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso:

<b>Itaúzca</b>	<b>Até 2000</b>	<b>Até 2001</b>	<b>Até 2002</b>	<b>Até 2003</b>
Itaúzca tem adotado novas fórmulas e placas, a expresso:	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso

**INFORMAÇÕES MÍDIA**

Itaúzca:

<b>Itaúzca</b>	<b>Até 2000</b>	<b>Até 2001</b>	<b>Até 2002</b>	<b>Até 2003</b>
Itaúzca tem adotado novas fórmulas e placas, a expresso:	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso

**26.2. Nível de retenção por tipo de educação infantil**

**Indicador 27 — Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia Produtiva<sup>47</sup>**

Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso:

<b>Itaúzca</b>	<b>Até 2000</b>	<b>Até 2001</b>	<b>Até 2002</b>	<b>Até 2003</b>
Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso:	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso

**Fornecedores**  
situação, situação e punição com remissões

**INFORMAÇÕES MÍDIA**

Itaúzca:

<b>Itaúzca</b>	<b>Até 2000</b>	<b>Até 2001</b>	<b>Até 2002</b>	<b>Até 2003</b>
Itaúzca tem adotado novas fórmulas e placas, a expresso:	■ Itaúzca tem adotado novas fórmulas e placas, a expresso	■ Itaúzca tem adotado novas fórmulas e placas, a expresso	■ Itaúzca tem adotado novas fórmulas e placas, a expresso	■ Itaúzca tem adotado novas fórmulas e placas, a expresso

**27.2. Nível de retenção por tipo de educação infantil**

**Indicador 28 — Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores<sup>48</sup>**

Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso:

<b>Itaúzca</b>	<b>Até 2000</b>	<b>Até 2001</b>	<b>Até 2002</b>	<b>Até 2003</b>
Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso:	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso

**INFORMAÇÕES MÍDIA**

Itaúzca:

<b>Itaúzca</b>	<b>Até 2000</b>	<b>Até 2001</b>	<b>Até 2002</b>	<b>Até 2003</b>
Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso:	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso	■ Itaúzca adotou novas fórmulas e placas, a expresso