
REDE DE EMPRESAS FORNECEDORAS DE INSUMOS PRODUTIVOS: UMA ANÁLISE SOCIOAMBIENTAL DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DAS ORGANIZAÇÕES BASEADA EM PESQUISA EMPÍRICA

Rui Otavio Bernardes de Andrade

Doutor pela Universidade Federal de Santa Catarina

Coordenador do Mestrado em Administração da UNIGRANRIO-Universidade do Grande Rio

e-mail: andrade@novanet.com.br

Takeshy Tachizawa

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas

Professor Pesquisador da FACCAMP-Faculdade Campo Limpo Paulista

e-mail: usptakes@uol.com.br

Resumo: O artigo apresenta uma abordagem para diagnóstico da cadeia produtiva ampliada das empresas, em integração junto as suas fontes. É proposto um enfoque metodológico para analisar as condições socioambientais dos fornecedores de organizações de grande porte, fundamentado em pesquisa empírica desenvolvida pelo método *grounded theory*. Este método enfatiza o aprendizado a partir dos dados (interativa e indutiva), e não a partir de uma visão teórica existente (dedutiva). Evidências que os dados da pesquisa sinalizaram, foi a existência de diferenças de exigências socioambientais nos diferentes tipos de empresas da conjuntura econômica brasileira. Constatou-se que existe associação entre os efeitos socioambientais, atestadas nas certificações de gestão ambiental, de responsabilidade social, de segurança e de qualidade no trabalho e de normas internacionais obtidas pelas empresas, e a sustentabilidade de sua cadeia de suprimentos. Este trabalho evidenciou que a sustentabilidade, transcendendo ao contexto individual da organização de grande porte, depende das condições socioambientais reinantes nas empresas fornecedoras de sua cadeia produtiva integrada, todas conectadas entre si, em uma rede interorganizacional.

Palavras-chave: sustentabilidade da cadeia produtiva; condições socioambientais dos fornecedores; rede de empresas.

Abstract: The article presents an approach to diagnosis of supply chain of larger enterprises in integration with their sources. We proposed a methodological approach to analyze the social conditions of large organizations's suppliers, based on empirical research undertaken by the grounded theory method. This method emphasizes the learning from the data, not from an existing theoretical vision. Evidence that the data signaled the research was the existence of differences in social demands in different types of companies in the Brazilian economic environment. It was found that the association between social purposes, provided the certification of environmental management, social responsibility, quality and safety at work and international standards obtained by enterprises, and sustainability of their supply chain. This study showed that sustainability, beyond the individual context of the organization of large, depends on social conditions reigning in the suppliers of its integrated supply chain, all connected with each other in an inter-organizational network.

Keywords: sustainability of supply chain; accountability conditions of suppliers; corporate network.

1. Introdução

A sustentabilidade empresarial, na trilha de eventos socioambientais negativos, ocorridos em consagradas organizações, ganha importância como instrumento de gestão para evitar riscos de perdas econômicas e sinistros de sustentabilidade empresarial. As organizações de grande porte, neste novo cenário, têm expectativas de interagir com empresas fornecedoras que sejam éticas, que tenham boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma sustentável. Neste ambiente, emerge a questão socioambiental, que enfatiza o compromisso dos gestores junto aos seus diferentes públicos, como instrumento de gestão para a otimização econômica da organização.

Existia, até pouco tempo atrás, o conceito de que responsabilidade social corporativa se resumia no que a empresa podia oferecer para a comunidade, por meio de campanhas e de doações comunitárias. Atualmente, este pensamento se expandiu e se tornou mais abrangente incorporando, além deste conceito, outros fatores importantes como a preservação do meio ambiente, a valorização do colaborador como parte integrante da empresa, bem como a preocupação em criar medidas que assegurassem sua qualidade de vida dentro da organização. Este ambiente foi propício à emergência da questão socioambiental, que enfatiza o compromisso pela sustentabilidade junto aos *stakeholders* (clientes, fornecedores, consumidores, colaboradores internos, instituições financeiras, ONGs e comunidade em geral), como instrumento gerencial para a otimização econômica da organização. Neste contexto, foram analisados os elementos de influência da sustentabilidade e as condições socioambientais reinantes nas empresas fornecedoras de insumos produtivos das grandes organizações.

Como decorrência do desenvolvimento deste trabalho, procura-se atestar que a sustentabilidade empresarial, transcendendo ao contexto individual da organização de grande porte, depende das condições socioambientais reinantes em outras empresas, fornecedoras de insumos produtivos, de sua cadeia produtiva integrada, todas conectadas entre si, em uma verdadeira rede interorganizacional.

2. Fundamentação teórica

Problemas como desastres ambientais, poluição, corrupção, malversação de fundos públicos, comportamentos aéticos e tantos outros eventos negativos, perpassam toda a história da humanidade, como decorrência das mutações ocorridas na escala de valores humanos, delineadas pela Revolução Industrial. Essas mutações evoluíram para os tempos atuais como responsabilidade social. Esta, entendida como a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2008).

O envolvimento empresarial em ações sociais na comunidade começou na forma de ações voluntárias das empresas, como filantropia corporativa, visando solucionar problemas sociais (BRONN e VRIONI, 2001). Assim, o pensamento dominante de Friedman (1962), que defendia como única responsabilidade social da empresa a geração de lucro para seus acionistas foi, gradativamente, sendo substituído pela convicção de que essa responsabilidade

deveria ser considerada como um investimento que pudesse melhorar o desempenho da organização em longo prazo.

Para a OECD – Organization for Economic Co-operation and Development (2008), um referencial de desempenho socioambiental deve ser entendido como um parâmetro, ou valor derivado de parâmetro, que aponta e fornece informações sobre o estado de um fenômeno com uma extensão significativa. Evans e Würster (2000) prescrevem a importância estratégica da informação de sustentabilidade, que deixou de ser apenas uma ferramenta de controle para os gestores e tomou posição de um recurso básico que justifica sua utilização como suporte ao processo decisório (RAYPORT e JAWORSKI, 2001). Certificações como a ISO9000, de qualidade, e a ISO14000, para meio ambiente (TACHIZAWA, 2009), como reconhecimento socioambiental, foram implementadas nos Estados Unidos e, posteriormente, no Brasil com o objetivo de atestar que a organização adota boas práticas e procedimentos internos corretos. A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE recomenda que as organizações, públicas e privadas, adotem princípios focados na transparência de suas ações. O balanço social como um instrumento, ainda pouco utilizado pelas empresas, embora a quantidade de publicações cresça ano a ano, insere-se neste cenário de transparência e de disseminação de informações junto aos seus diferentes públicos (RAYNARD e FORSTARTER, 2009).

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2008) sugere um padrão de balanço social que explicita os impactos da atividade da empresa na sociedade e que evidencia o relacionamento com os seus diferentes públicos. O modelo Ethos considera, ainda, a apresentação do relatório na forma sugerida pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE (2008) e constitui uma alternativa de evidenciação das atividades empresariais por meio de balanço social. Neste contexto, segundo Tachizawa (2009), insere-se, ainda, a ISO16000, norma inerente às boas práticas de responsabilidade social, a American Accountability - AA1000 (Institute of Social and Ethical Accountability) e a Social Accountability - SA8000 (Council Economic Priorities Accreditation Agency), como certificações sociais internacionais com o objetivo de atestar que a organização, além de ter procedimentos internos corretos, participa de ações não lucrativas.

Em termos de responsabilidade social, especificamente, as práticas normatizadas pela Social Accountability - SA8000, especifica requisitos quanto ao: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação & direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração, sistemas de gestão. Permite, ainda, diagnosticar os fornecedores da empresa, dentro do conceito de cadeia produtiva expandida, conforme enfatizado no presente trabalho. Esta gestão de cadeia de suprimentos de forma abrangente, segundo Gnyawali e Madhavan (2001), exigiria o monitoramento contínuo dos processos produtivos da empresa e de seus fornecedores, interligadas entre si em uma verdadeira rede de organizações.

As empresas, segundo Tachizawa (2009), podem ser analisadas, também, de acordo com a certificação OHSAS da série 18000. A certificação, especificamente em saúde e segurança do trabalho (SST), adquire significados diferentes para cada empresa que a obtém. Esta certificação destaca as organizações a serem reconhecidas pelo mercado que se preocupam com a saúde e a segurança de seus colaboradores, que aprimoram suas ações de SST, e estabelecem um diferencial de responsabilidade socioambiental perante a concorrência. As causas que motivam a busca pela certificação podem ser inúmeras, mas as consequências desta conquista são muito semelhantes: organizações comprometidas com a Segurança do Trabalho. A implantação de um sistema de gestão em SST não garante a redução dos

acidentes e doenças ocupacionais, mas possuí-lo pode auxiliar a organização a dar confiança às partes interessadas de que existe comprometimento com a SST e que é dada ênfase à prevenção. A norma mais utilizada em todo o mundo para certificação em SST é a Occupational Health and Safety Assessment Series - OHSAS18001. A OHSAS, como um Sistema de Gestão voltado para a Saúde e Segurança do Trabalho - SST, nasceu em 1998, quando um grupo de Organismos Certificadores (BSI, BVQI, DNV, SGS, Lloyds Register, entre outros) e de entidades nacionais de normalização da Irlanda, Austrália, África do Sul, Espanha e Malásia reuniram-se para criar a primeira norma para certificação de sistemas de gestão de SST. Sua importância pode ser percebida pela representatividade dos organismos certificadores que participaram de sua elaboração, os quais respondem por cerca de 80% do mercado mundial de certificação de sistemas de gestão.

A OHSAS18001 é uma especificação que tem por objetivo fornecer às organizações os elementos de um sistema de gestão de SST eficaz, passível de integração com outros sistemas (qualidade e meio ambiente, principalmente), auxiliando-as a alcançar seus objetivos de segurança e saúde ocupacional. É uma norma de requisitos, que é utilizada para auditar e certificar os sistemas de gestão da SST. Já a OHSAS18002 é um guia de diretrizes que explicam, em detalhes, os princípios da especificação OHSAS18001. Ela descreve o intento e os processos de cada requisito, entre outros aspectos. Desta forma, a OHSAS18002 auxilia a compreensão e a implementação da OHSAS 18001, e também se completa integralmente com a British Standards - BS 8800 (British Standards Institution - BSI), que é uma norma britânica, mas assim como a OHSAS18002, não é uma norma certificadora, e sim um guia de diretrizes. Surgiu em 1996 e é utilizada para a implantação de um sistema de gerenciamento das questões relacionadas à prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. Juntamente com a OHSAS18001 e 18002, forma o que de mais atual e completo existe hoje em termos de sistemas de gestão da segurança e da saúde no trabalho.

Foi neste cenário que foram analisados os fatores de influência da sustentabilidade nas empresas de grande porte e seus efeitos em sua cadeia de suprimento, em termos de exigências socioambientais, junto aos seus fornecedores.

3. Metodologia da pesquisa

Os dados da pesquisa empírica desenvolvida ao longo do ano de 2008, e obtidos segundo uma perspectiva indutiva, foram a base do presente estudo. Nesta pesquisa, foi utilizado o método *grounded theory* (Glaser e Strauss, 1967), que é uma modalidade de pesquisa que busca gerar novas teorias através de conceitos, categorias e propriedades.

A ênfase da *grounded theory* é o aprendizado a partir dos dados (interativa e indutiva), e não a partir de uma visão teórica existente (dedutiva). A *grounded theory* se diferencia de outros métodos de pesquisa porque é o desenvolvimento da teoria, através de uma contínua interdependência entre a coleta de dados e a análise. Provê uma estrutura metodológica frequentemente ausente em outras abordagens, tanto qualitativa como quantitativa, sem sacrificar a flexibilidade ou o rigor. Foi desenvolvida no âmbito da pesquisa em ciências sociais, enfatizando a descoberta indutiva de teorias a partir dos dados analisados sistematicamente. Outros autores desenvolveram e debateram o método (Glaser, 1994; Glaser, 1998; Glaser e Holton, 2004; Strauss e Corbin, 1990; Strauss e Corbin, 1994; Strauss e Corbin, 1997) reafirmando que: (a) a proposta principal do método é a construção de teoria, e não somente a codificação e análise de dados; (b) regra geral, o pesquisador não deve definir um quadro conceitual que antecede ao início da pesquisa, como premissa, para garantir que os

conceitos possam emergir sem vieses conceituais pré-definidos; (c) a análise e a conceituação são obtidas por meio do processo de coleta de dados e de comparação constante, no qual cada segmento de dados é comparado com construtos existentes, visando enriquecer uma categoria existente, formar uma nova ou estabelecer novos pontos de relação entre categorias.

A questão central da pesquisa foi confirmar a potencial relação entre a sustentabilidade da cadeia produtiva das empresas e os efeitos socioambientais monitorados pelos seus fornecedores, atestados nas certificações de gestão ambiental, de responsabilidade social, de segurança e de qualidade no trabalho e das competentes normas internacionais. Este trabalho procurou comprovar que a sustentabilidade, transcendendo ao contexto individual da organização de grande porte, depende das condições socioambientais reinantes nas empresas fornecedoras de sua cadeia produtiva integrada, todas conectadas entre si, em uma rede interorganizacional.

O universo dessa pesquisa foi o conjunto das maiores organizações do ramo industrial, comercial e de prestação de serviços que atuam na economia nacional (Revista Exame, 2009). A pesquisa foi desenvolvida com a coleta de dados através de questionários eletrônicos, encaminhados diretamente aos executivos das 1.000 maiores empresas brasileiras segundo a publicação Melhores e Maiores (Revista Exame, 2009) e das 150 melhores empresas em sustentabilidade (Revista Exame, 2009). Complementando as respostas dos questionários preenchidos, foram obtidas informações disponibilizadas diretamente nos sites corporativos das mesmas empresas da amostra pesquisada. Foram consideradas respostas de 458 empresas, do total das 1.150 organizações pesquisadas. Balanços sociais e relatórios de sustentabilidade foram acessados, via Internet, junto às empresas da amostra, para fins de análise adicional.

4. Análise dos resultados

Para analisar as condições de trabalho associadas à cadeia produtiva sustentável, utilizaram-se as respostas das 458 empresas de grande porte que responderam à pesquisa (42% de respostas em relação ao total das 1.150 empresas pré-selecionadas). Conforme dados da pesquisa, evidenciou-se que 65,7% do total das empresas da amostra que responderam ao questionário são indústrias, seguido das empresas de serviços com 21,6% e, complementarmente, 12,7% de empresas comerciais.

Como empresas do setor industrial, enquadraram-se as organizações relacionadas a atividades vinculadas à siderurgia, ao cimento, ao papel e celulose, ao segmento metal-mecânico, à metalurgia, ao segmento automotivo, e a atividades assemelhadas (bens duráveis e de consumo). Essas empresas, em sua cadeia produtiva, transformam insumos produtivos em produtos acabados. E, como empresas de serviços, foram consideradas aquelas prestadoras de serviços financeiros (bancos, financeiras e corretoras de valores e seguros), engenharia, publicidade e propaganda, hospitais, hotelaria e afins. Como empresas comerciais, foram consideradas aquelas dedicadas ao ramo atacadista e varejista (lojas comerciais, distribuidoras de bens e atividades correlatas).

4.1. Foco de atuação e sustentabilidade

Uma indagação da pesquisa foi em relação ao foco de atuação da empresa em termos de sustentabilidade, para fins de análise de sua interação com o fator socioambiental. A incidência de respostas obtidas é evidenciada a seguir.

Tabela 1- Ações de sustentabilidade aferidas na pesquisa

<u>DISCRIMINAÇÃO</u>	<u>SERVIÇOS</u>	<u>INDUSTRIAL</u>	<u>COMERCIAL</u>
Educação	36,4%	44,7%	29,5%
Meio ambiente	11,9%	75,8%	43,1%
Saúde	37,8%	22,3%	35,4%
Ações Comunitárias	44,3%	31,1%	49,8%

Fonte: dados da pesquisa desenvolvida pelos autores

Pelos dados fornecidos pelos respondentes desta questão (Tabela 1), evidenciou-se uma preponderância de ações de proteção ambiental nas empresas industriais (75,8%). Nas demais empresas, serviços (11,9%) e comerciais (43,1%), notou-se menor ênfase com relação a esta questão. Dados sobre a sustentabilidade da cadeia produtiva foram obtidos, também, junto às empresas pesquisadas para fins de análise comparativa com o estágio em que se encontravam as empresas pesquisadas em termos socioambientais (quadro 01).

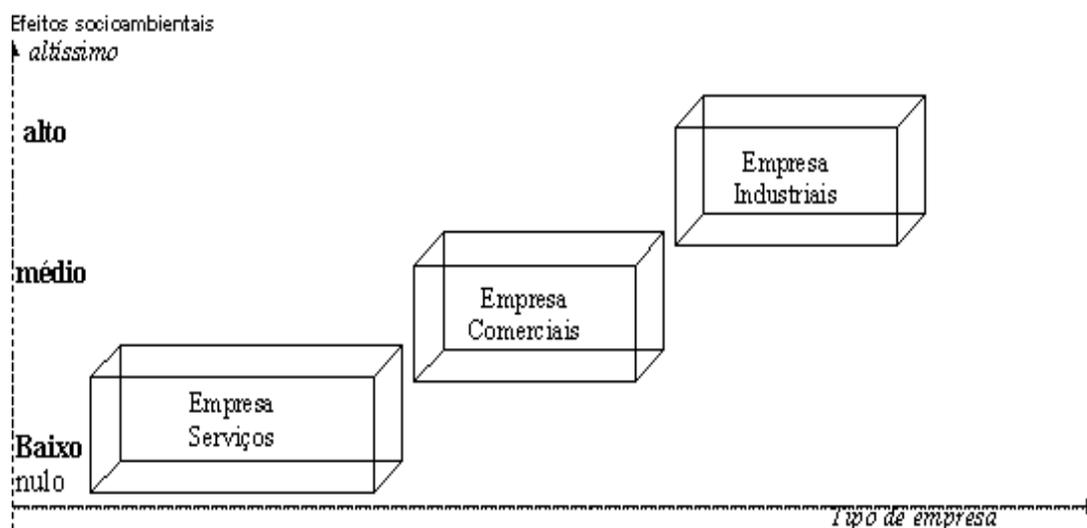
Quadro 01: Características socioambientais aferidas na pesquisa

<u>FATORES PESQUISADOS</u>	<u>SERVIÇOS</u>	<u>INDÚSTRIA</u>	<u>COMÉRCIO</u>
a) cadeia produtiva sustentável	Baixo	Alto	Médio
b) impacto da produção no meio ambiente	Nulo	Alto	Baixo
c) impacto do produto no meio ambiente	Nulo	Alto	Baixo
d) fornecedores observam requisitos socioambientais	Baixo	Alto	Médio
e) barreiras institucionais/legais	Baixo	Alto	Médio

Fonte: dados da pesquisa desenvolvida pelos autores

Nessa análise, sustentabilidade *versus* tipos de organizações (vide figura 01), notou-se que as empresas prestadoras de serviços apresentaram exigências socioambientais quase que nulas, resumindo suas estratégias às práticas de marketing institucional em termos de divulgação de balanços sociais e projetos sociais implementados nas áreas de: educação, cultura, voluntariado, e ações correlatas.

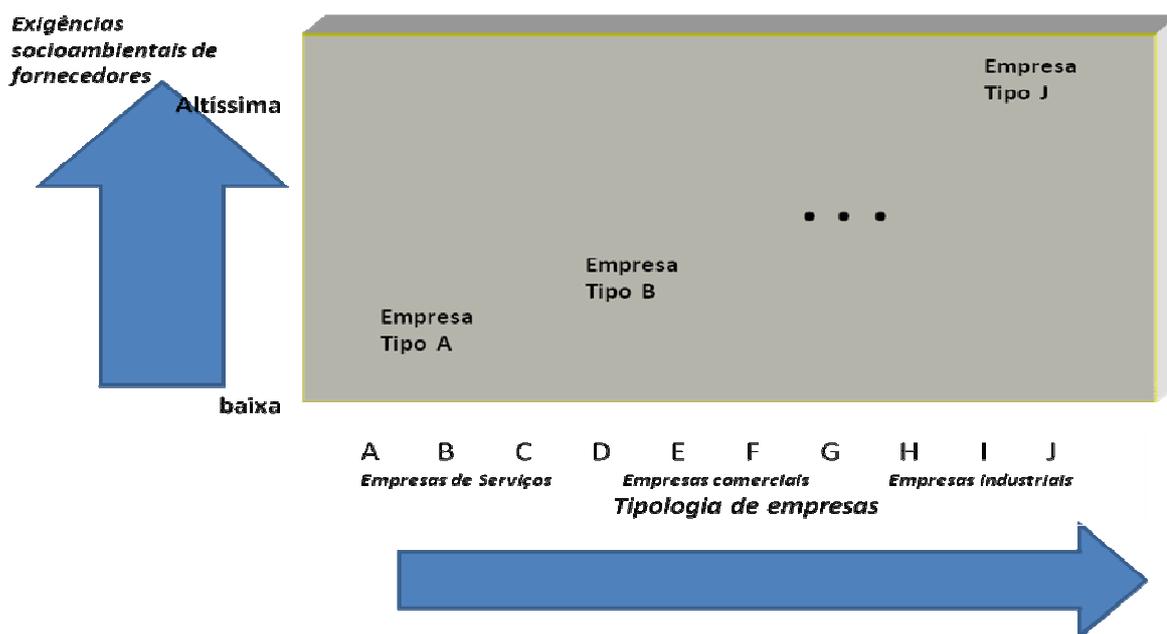
Figura 01: Efeitos socioambientais e os setores econômicos



Fonte: concepção dos autores

As indústrias, como organizações causadoras, em potencial, de maiores impactos socioambientais, segundo dados da pesquisa, foram consideradas aquelas vinculadas aos segmentos: siderurgia, cimento, papel e celulose, bens duráveis, energia e similares. As empresas do universo empresarial brasileiro, conforme dados aferidos na pesquisa (vide ilustração da figura 02), puderam ser classificadas de acordo com as características de sustentabilidade de sua cadeia produtiva e de exigências socioambientais junto aos seus fornecedores.

Figura 02: Diferenciação das organizações em face de suas exigências de sustentabilidade



Fonte: concepção dos autores

Estas exigências constatadas viabilizaram o agrupamento das empresas em 10 tipos de acordo com suas atividades econômicas e, portanto, em função do setor econômico a que pertenciam (vide figura 02). Desde empresas de baixa exigência socioambiental, como decorrência natural de suas atividades econômicas, que assumem comportamento ético também compatível com esta ínfima condição, até empresas do setor altamente concentrado, que adotam processo de avaliação de impactos dos produtos, processos e instalações, que precisam ser sistematizados de forma sustentável. Esta última categoria de empresas, normalmente, necessita de certificação internacional do tipo selo verde e/ou equivalentes instituídos pela SA8000, AA1000, ISO14000 e congêneres. Os 10 tipos de organizações, classificadas segundo seus efeitos socioambientais pertinentes, são propostos e descritos a seguir no Quadro 2.

Quadro 2. Tipologia de organizações no contexto da sustentabilidade

Organizações sociais (tipo A): a organização exerce ações relativas à cidadania coerente às suas atividades econômicas. A promoção do comportamento ético também é compatível com seu ramo de negócios, de baixo efeito socioambiental. É o caso de cooperativas e associações, organizações sociais, e atividades correlatas.

Empresas de serviços (tipo B): A organização reconhece os impactos causados por seus produtos, processos e instalações, apresentando ações isoladas no sentido de minimizá-los. Enfatiza a promoção do comportamento ético. Posicionamento exercido por empresas de serviços especializados, firmas de arquitetura e engenharia, auditoria e consultoria, escritórios de advocacia e organizações afins.

Empresas comerciais (tipo C): A organização adota práticas socioambientais para atenuar os potenciais impactos dos produtos comercializados, processos e instalações. Tende a exercer certa liderança em questões de interesse da comunidade. Existe envolvimento das pessoas em esforços de desenvolvimento social. Médias e grandes organizações do setor de comércio varejistas e atacadistas; e afins.

Instituições financeiras (tipo D): A organização adota práticas socioambientais para atenuar os impactos de seus serviços, processos e instalações. A organização enfatiza o comportamento ético. Empresas prestadoras de serviços financeiros, bancos, seguradoras, e empresas de serviços em geral.

Hospitais e Hotelaria (tipo E): A organização adota práticas socioambientais para atenuar os impactos de seus serviços, processos e instalações. Existem formas implementadas de avaliação e melhoria da atuação da organização no exercício da cidadania e no tratamento de suas responsabilidades públicas. Posicionamento, normalmente, exigido para hotéis, hospitais e organizações prestadoras de serviços de lazer e entretenimento.

Empresas de médio efeito socioambiental (tipo F): A organização adota práticas socioambientais para atenuar os médios impactos de seus produtos, processos e instalações. A empresa publica balanços sociais e cumpre padrões anteriormente estruturados nos estágios anteriores. Posicionamento, normalmente, exigido para empresas de materiais de construção, do setor automotivo, confecções e têxteis, e higiene e cosméticos.

Indústria de bens de consumo não-duráveis (tipo G): O processo de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações precisa ser sistematizado, buscando antecipar as questões públicas. É o caso das empresas pertencentes a setores econômicos como: alimentos, agronegócios, e atividades correlatas.

Indústria de bens de consumo duráveis (tipo H): O processo de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações precisa ser sistematizado, buscando antecipar as questões públicas. Adota, normalmente, certificação internacional do tipo selo verde e/ou equivalentes instituídos pela SA8000, AA1000 e equivalentes. É o caso das empresas pertencentes a setores econômicos como: construção pesada, plásticos e borracha, eletroeletrônicos, metalurgia e atividades correlatas de significativo impacto socioambiental.

Indústrias de alto efeito socioambiental (tipo I): O processo de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações precisa ser sistematizado, buscando antecipar as questões públicas. A empresa necessita de certificação internacional do tipo selo verde e/ou equivalentes instituídos pela SA8000, AA1000 e equivalentes. Deve adotar princípios de governança corporativa e cumpre padrões cumulativamente estruturados nos tipos anteriores. É o caso das empresas pertencentes a setores econômicos como: papel e celulose, tabaco, farmacêutico, bebidas, química leve, e atividades correlatas de alto impacto socioambiental.

Indústrias de altíssimo efeito socioambiental (tipo J): O processo de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações precisa ser sistematizado, buscando antecipar as questões públicas. A empresa necessita de certificação internacional do tipo selo verde e/ou equivalentes instituídos pela SA8000, AA1000 e congêneres. Deve adotar princípios de governança corporativa e cumpre padrões cumulativamente estruturados nos tipos de organização anteriormente descritos. É o caso das empresas pertencentes a setores econômicos como: petroquímica, química pesada, mineração, hidrelétricas, termoeletricas e usinas nucleares, cimento, fabricantes de munições, armamento militar, fabricantes de agrotóxicos, produtoras de sementes transgênicas e atividades correlatas de altíssimo impacto socioambiental.

 Fonte: dados da pesquisa desenvolvida pelos autores

Esta tipologia permitiu analisar a cadeia de suprimentos de forma a identificar, em um mesmo lócus virtual, informações de referência acerca da sustentabilidade empresarial das empresas pesquisadas.

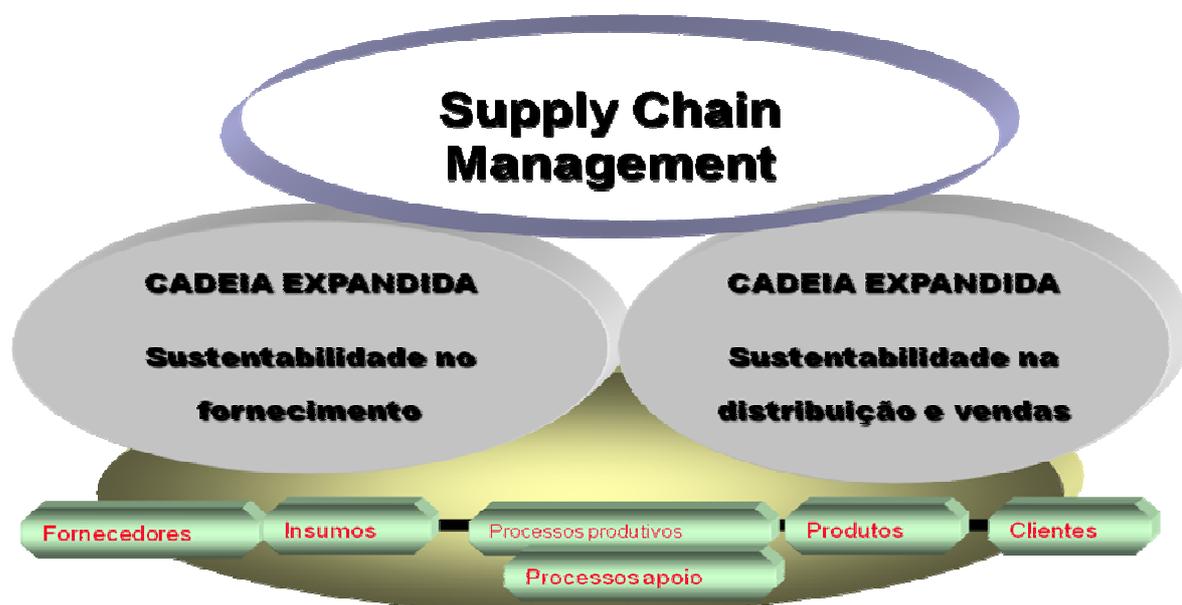
4.2. Convergência entre o tipo de organização e a cadeia de suprimentos

4.2.1. Rede de empresas fornecedoras

A proposta de classificação das organizações, considerando, inicialmente, uma classificação simples (empresas industriais, comerciais e de serviços), para posteriormente adotar uma tipologia mais completa de organizações, que são interligadas entre si no ambiente empresarial brasileiro, permitiu identificar as condições socioambientais inerentes a sua cadeia de suprimentos.

Possibilitou, ainda, identificar uma característica marcante das grandes organizações que é o fato de interagirem com micro e pequenas empresas, como fornecedoras e clientes, ao longo de sua cadeia produtiva. A empresa de grande porte (vide figura 03), nesse enfoque metodológico, tem sua cadeia produtiva virtualmente ampliada, envolvendo seus fornecedores e clientes intermediários para o aprimoramento e fortalecimento de suas relações de parceria.

Fig. 03: Cadeia produtiva expandida



Fonte: concepção dos autores

E, de forma similar, esta abordagem permite alinhar as crenças e valores da empresa com as de seus parceiros (fornecedores e clientes), em termos de: preservação de cadeia produtiva de forma sustentável, observância às normas ABNT, práticas ambientais sustentáveis, não-adoção de trabalho infantil, legislação inerente aos portadores de necessidades especiais, aceitação de auditoria socioambiental por parte da empresa, observância dos princípios da empresa nos programa de treinamento de seus colaboradores. Nesse enfoque, cabe à empresa transmitir os valores de seu código de conduta a todos os

participantes de sua cadeia produtiva integrada, tomando-o como orientador em casos de conflitos de interesse.

Este ambiente de cadeia produtiva ampliada da empresa de grande porte pesquisada permitiu identificar diferentes efeitos junto aos seus fornecedores em função do seu setor econômico. Empresas comerciais, por exemplo, têm sua cadeia produtiva extremamente compacta, resumindo suas interações com seus fornecedores a operações de compra mediante especificações pré-contratadas. Empresas de serviços, por sua vez, exigem de seus fornecedores, além das especificações contratadas, que os insumos a serem fornecidos sejam desenvolvidos de acordo com práticas devidamente monitoradas. E, como decorrência natural dessas peculiaridades inerentes ao ramo de negócios, as empresas industriais tem sua cadeia produtiva praticamente interligada com as cadeias produtivas de seus fornecedores. Há uma integração entre a cadeia de fornecimento da grande empresa contratante e a cadeia produtiva do fornecedor contratado.

Evoluindo desta classificação simplista (comercial, serviços e industriais) para a tipologia de 10 categorias de empresas, esta constatação se acentua. Empresas classificadas como *indústrias de altíssimo efeito socioambiental*, por exemplo, têm avaliação sistemática dos impactos dos seus produtos, processos e instalações, bem como das práticas de seus fornecedores de insumos produtivos, visando antecipar eventuais demandas públicas. É o caso das empresas pertencentes a setores econômicos como: petroquímica, química pesada, mineração, cimento, fabricantes de agrotóxicos, entre outras.

Na coleta de dados junto às grandes organizações, que foi o universo da pesquisa, foi feita indagação a respeito das *visitas da empresa para inspecionar o exercício da responsabilidade socioambiental* junto a sua rede de fornecedores.

Tabela 02: Inspeção na cadeia produtiva dos fornecedores

Questão	Serviços	Indústria	Comércio
SIM		X	
NÃO	X		X

Fonte: dados da pesquisa desenvolvida pelos autores

As respostas obtidas, evidenciadas na Tabela 02, foram, posteriormente, ampliadas e detalhadas conforme dados explicitados na Tabela 05.

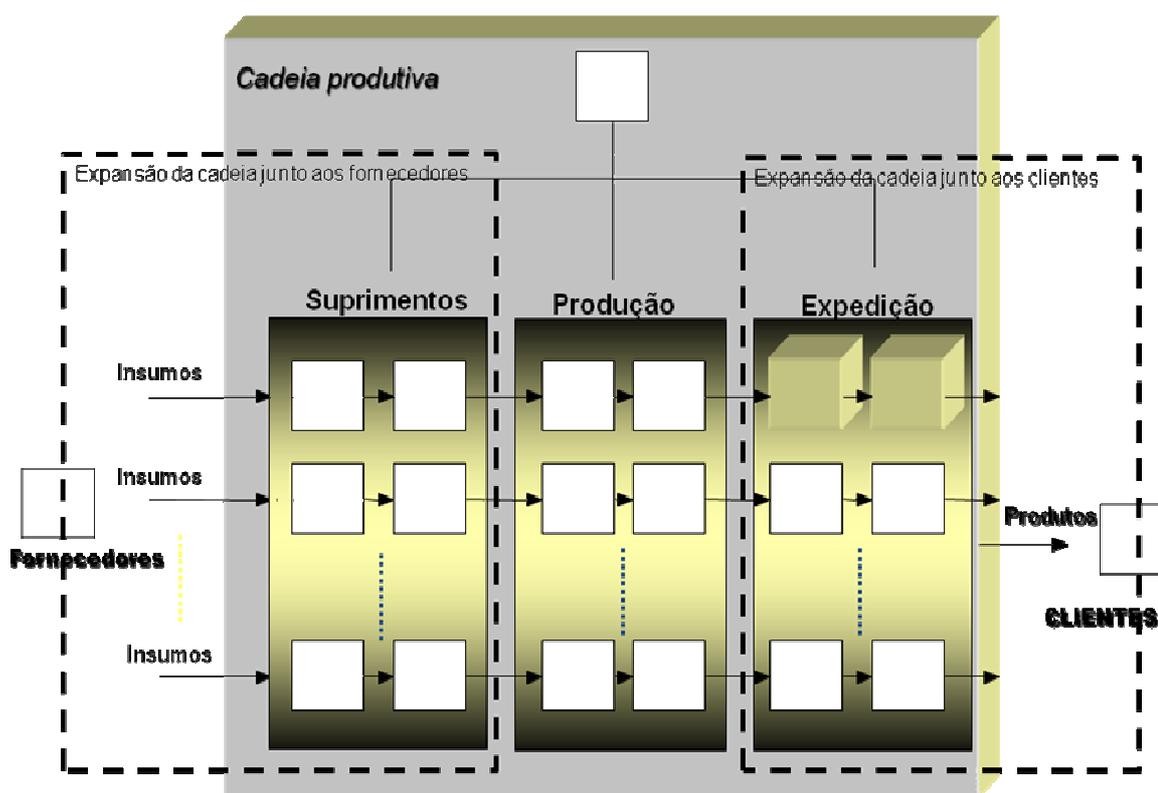
Percebeu-se que as empresas industriais, dadas as características de sua cadeia produtiva, foram as organizações que sinalizaram a exigência de inspeção da responsabilidade socioambiental nas práticas observadas pelos seus fornecedores. Neste tipo de empresa, em condições normais, são necessárias as certificações ISO/ABNT e a norma internacional do tipo selo verde e/ou equivalentes instituídos pela SA8000, AA1000 e congêneres (vide Tabela 03). Isso, por consequência, faz com que essa exigência seja repassada aos seus fornecedores.

Este novo enfoque induz que empresas de grande porte redefinam seu modelo de gestão em direção a um núcleo central composto de uma cadeia produtiva compacta em termos de tamanho e de subcontratação externa de atividades terceirizáveis. Este novo formato de organização de grande porte tende a propiciar a criação de novas micro e pequenas empresas – MPes que funcionariam em regime de subcontratação e fornecimento

cativo àquelas organizações, de atividades empresariais não exercidas internamente pelas mesmas.

A periferia deste modelo de gestão (vide figura 4) abrangeria dois subgrupos distintos. O primeiro consistiria de uma rede de fornecedores, principalmente, de pessoas jurídicas na forma de micro e pequenas empresas. O segundo grupo periférico, que oferece uma maior flexibilidade, inclui empresas distribuidoras e intermediadoras de produtos gerados pela empresa. A empresa de grande porte, neste novo contexto, tende a subcontratar externamente atividades anteriormente realizadas no âmbito interno.

Figura 04: Horizontalização e expansão da cadeia produtiva



Fonte: concepção dos autores

Os gestores das grandes empresas devem encarar como absolutamente normal uma organização com suas fronteiras ampliadas. Conforme dados aferidos na pesquisa, um novo tipo de relacionamento está surgindo entre as empresas de porte e seus fornecedores, clientes, e demais instituições do seu meio ambiente de atuação. Tais relacionamentos deverão capacitar as organizações a desenvolverem enfoques abrangentes para os seus mercados, responder rapidamente às novas oportunidades, ter acesso interorganizacional a clientes comuns, criar novos mercados, compartilhar informações, atuar de forma conjunta, expandir geograficamente seus empreendimentos, entre outras possibilidades.

Neste sentido, a comunicação eletrônica entre empresas possibilita que as empresas visualizem a demanda por seus produtos, ao mesmo tempo em que auxiliam as empresas integrantes da cadeia produtiva expandida (clientes por um lado e fornecedores em outra ponta) a fortalecer suas redes de suprimentos, a reduzir seus estoques e melhorar a disponibilidade de seus produtos. As barreiras físicas entre as empresas estão caindo e dando lugar a empresas virtualmente interligadas a organizações de grande porte. Redes

informatizadas aproximam as empresas criando condições para parcerias e alianças estratégicas, mudanças estas que evitam contratações de pessoal próprio.

A ampliação virtual das fronteiras da organização, segundo dados aferidos pela pesquisa, delineiam um cenário em que:

- a) o acesso às informações da organização ficará disponibilizado aos seus fornecedores, parceiros e agentes externos;
- b) a interligação com os clientes da organização se tornará benéfica para ambas as partes, fortalecendo a fidelidade e relacionamento de longo prazo;
- c) a participação relativa das organizações de um mesmo setor se alterará constantemente em função direta da adoção de tecnologias da informação como Internet, *e-business*, EDI - intercâmbio eletrônico de documentos e de redes informatizadas; ou seja, a inovação introduzida por uma organização tenderá a provocar mudança no *market share*, afetando as demais organizações concorrentes;
- d) a cooperação entre fornecedores concorrentes poderá ocorrer face a possibilidade de ganhos e benefícios comuns entre as mesmas (por exemplo, sistemas de reservas de hotéis, transações interbancárias eletrônicas, intercâmbio em rede de pesquisas, e afins);
- e) a criação de parcerias e alianças entre organizações, propiciadas pela interligação virtual, permitirá a geração de novos produtos e serviços, sem a criação física de novas empresas ou mesmo de novos departamentos intraorganizacionalmente; diferentemente da era industrial, onde as organizações tinham necessidade de ser autosuficientes por meio da integração vertical realizada de forma intraorganizacional. Os novos procedimentos exigem da organização de grande porte um enfoque para a integração horizontal, interorganizacionalmente, passando a interagir com fornecedores e entidades externas na forma de parcerias e alianças estratégicas.

Ou seja, os dados da pesquisa apontam para a renovação do interesse pela terceirização de determinados aspectos da produção, da distribuição, das vendas, dos serviços e das atividades de suporte. E o êxito dos programas de terceirização é um desafio que precisa ser incorporado na implementação de estratégias socioambientais, de forma conjunta com os fornecedores integrantes de sua cadeia de suprimentos. Ou seja, em função de aspectos legais, não se pode terceirizar a responsabilidade socioambiental inerente aos produtos e serviços fornecidos pela empresa contratante.

O fato da empresa de porte subcontratar externamente bens e serviços junto aos seus fornecedores implica que ela continua legalmente responsável pelos mesmos. Trata-se de uma situação bem diferente daquela envolvendo a segurança do trabalho, em que os fornecedores subcontratados assumem tal responsabilidade em todas as instâncias. Por este motivo, é imprescindível que as empresas de grande porte mantenham procedimentos de avaliação consistentes e abrangentes para qualificar os seus fornecedores nas práticas socioambientais.

4.2.2. Sustentabilidade na cadeia de suprimentos

Fazendo uma análise desses efeitos socioambientais evidenciados pelos dados da pesquisa e, em função de seu setor econômico, puderam ser identificadas as exigências cobradas pelas empresas (vide tabela 03), dos fornecedores de sua cadeia de suprimentos, em função do tipo de organização.

Tabela 03: Certificações das empresas pesquisadas

<i>Certificações exigidas dos fornecedores</i>	<i>Incidência</i>	<i>Indústria</i>	<i>Comércio</i>	<i>Serviços</i>
Gestão ambiental - ISO14000	65 %	X		
Responsabilidade social: ISO16000	6 %		X	X
<i>Social accountability</i> -SA8000	24 %	X		X
<i>American Accountability</i> -AA1000	5 %		X	X
Certificação OHSAS série 18000	24 %	X		
Balanço social (Ethos, Akatu, Ibase)	35 %	X	X	X
GRI – <i>Global Reporting Initiative</i>	35 %	X	X	X

Fonte: dados da pesquisa desenvolvida pelos autores

Isso ficou evidente na averiguação da existência de certificações socioambientais que impactam, direta e indiretamente, a sustentabilidade das empresas pesquisadas (vide tabela 03). É o caso das empresas industriais que, dadas as peculiaridades de sua cadeia produtiva, demandam certificações socioambientais de forma diferenciada entre si:

Empresas de médio efeito socioambiental (tipo F): A empresa (materiais de construção; do setor automotivo; confecções e têxteis; e higiene e cosméticos), normalmente, publica balanços sociais;

Indústria de bens de consumo não-duráveis (tipo G): A empresa (alimentos; agronegócios) necessita, normalmente, de certificação do tipo ISO/ABNT 14000;

Indústria de bens de consumo duráveis (tipo H): Empresa (construção pesada; plásticos e borracha; eletroeletrônicos e metalurgia) que possui, normalmente, certificação do tipo ISO/ABNT 14000 E 16000;

Indústrias de alto efeito socioambiental (tipo I): A empresa (papel e celulose; tabaco; farmacêutico; bebidas; e química leve) necessita de certificação internacional do tipo selo verde e/ou equivalentes instituídos pela SA8000, AA1000; e

Indústrias de altíssimo efeito socioambiental (tipo J): A empresa (petroquímica; química pesada; mineração; hidrelétricas; termoelétricas e usinas nucleares; cimento; fabricantes de munições; armamento militar; fabricantes de agrotóxicos; e produtoras de sementes transgênicas) necessita de certificação internacional do tipo selo verde e/ou equivalentes instituídos pela SA8000 e AA1000, bem como de normas de higiene e segurança do trabalho da série OHSAS18000.

Ou seja, constatou-se que existe associação entre os efeitos socioambientais, as certificações associadas a eles, e a cadeia de suprimentos. Tais requisitos estão presentes nas certificações socioambientais na medida em que essas associam sustentabilidade com boas condições de trabalho nas empresas pesquisadas. Uma certificação como a OHSAS18000 evidencia que a organização investe em higiene e segurança no trabalho, particularmente, nas empresas industriais. Já uma ISO14000, assim como uma SA8000, atesta a preocupação com as questões relacionadas à gestão ambiental, normalmente presentes nas empresas industriais causadoras de altos impactos ao meio ambiente. Em contrapartida, uma ISO16000 sinaliza que a organização, principalmente da área de serviços, investe em responsabilidade social.

Por outro lado, princípios praticados pela empresa quanto à ética no relacionamento com o poder público e no relacionamento com agentes do mercado foram práticas valorizadas, segundo dados da pesquisa, por fornecedores, de um lado, e de clientes intermediários (distribuidores e varejistas), na outra extremidade da cadeia produtiva. Outros procedimentos foram considerados importantes pelas empresas pesquisadas, para serem observados pelos seus fornecedores e clientes intermediários, tais como: motivação e melhoria do clima organizacional, treinamento no atendimento ao público externo, treinamento dos trabalhadores terceirizados, campanhas relacionadas ao consumo consciente e à ecoeficiência, e promoção da diversidade racial. Procurou-se verificar a existência de programa de treinamento de clientes intermediários (distribuidores comerciais/atacadistas). Se os fornecedores (57,3%) têm alinhamento de seus valores e princípios com aqueles

estabelecidos na política da empresa pesquisada foi outro fator considerado significativo no retorno das informações dos respondentes da pesquisa (vide tabela 04).

Tabela 04: Atuação dos fornecedores da empresa

<i>Propriedade</i>	<i>Incidência de respostas</i>	
Sim	134	57,3%
Não	100	42,7%
Total	234	100 %

Fonte: dados da pesquisa desenvolvida pelos autores

A empresa socialmente responsável deve se envolver com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria, foi outra constatação advinda da pesquisa, assim como outras explicitadas a seguir. Cabe à empresa transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores, tomando-o como orientador em casos de conflitos de interesse. A empresa deve conscientizar-se de seu papel no fortalecimento de sua cadeia produtiva, atuando no desenvolvimento dos elos mais fracos em termos de sustentabilidade. A responsabilidade social em relação aos fornecedores e consumidores exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral.

Programas de treinamento e capacitação de seus fornecedores, portanto, devem ser desenvolvidos pela empresa, de forma complementar aos investimentos no desenvolvimento de seus próprios colaboradores. O fornecedor deve alinhar-se aos interesses da organização de grande porte contratante do fornecimento de insumos produtivos, e buscar satisfazer suas necessidades.

Em função de aspectos legais, não se pode terceirizar a responsabilidade socioambiental sobre produtos, serviços e processos produtivos aos fornecedores contratados. Por este motivo, é imprescindível que as empresas desenvolvam formas de monitoramento consistentes e abrangentes para qualificar e avaliar seus fornecedores em termos de sustentabilidade. Este trabalho de monitoramento socioambiental dos fornecedores inicia-se com a identificação das empresas particularizando as atividades socioambientais a elas aplicáveis. E se encerra, conforme dados aferidos na pesquisa (vide Tabela 05), com visitas da empresa contratante para inspecionar as responsabilidades socioambientais observadas pelos fornecedores.

Tabela 05 – Exigência junto aos fornecedores

FATORES SOCIOAMBIENTAIS	INCIDÊNCIA
Existência de cadeia produtiva sustentável	24 %
Normas ABNT	59 %
Práticas ambientais	47 %
Não-adoção de trabalho infantil	82 %
Legislação inerente aos portadores de necessidades especiais	29 %
Recebimento de visitas da empresa para inspecionar sua responsabilidade socioambiental	35 %
Observância dos valores da empresa no treinamento de fornecedores	35 %

Fonte: dados da pesquisa desenvolvida pelos autores

Constatou-se, ainda, que empresas do setor altamente concentrado, por exemplo, adotam medidas preventivas direcionadas a: 1) permitir a investigação sistemática dos programas de controle ambiental de um fornecedor; 2) auxiliar na identificação de situações potenciais de problemas ambientais futuros; 3) verificar se a operação industrial está em conformidade com as normas/padrões legais e também com padrões mais rigorosos definidos pela empresa.

Transcendendo ao contexto individual da empresa, a sustentabilidade de cada organização depende das condições socioambientais reinantes em outras empresas fornecedoras daquela com quem se está conectada. Depende, ainda, da intensidade da interação interorganizacional, como ocorre naquelas empresas que adotam práticas advindas das normas internacionais SA8000, AA1000 e ISO16000. Ou seja, as interações na forma de parcerias empresariais, além de eliminar as fronteiras funcionais e físicas, contribuem para a expansão das atividades da organização em direção à cadeia produtiva interna de seus fornecedores.

Essas redes interorganizacionais contribuem para que saudáveis ambientes de sustentabilidade se propaguem, também, junto as suas empresas fornecedoras. Dessa maneira, quanto mais próximas, física e virtualmente, estiverem as empresas que compõem a cadeia produtiva expandida, melhor a sustentabilidade reinante, individualmente, em cada uma delas.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho apresentou uma abordagem para diagnóstico do estágio em que se encontram as organizações em termos de sustentabilidade em sua cadeia produtiva ampliada, em integração junto as suas fontes de suprimento de insumos produtivos. Evidências que os dados da pesquisa sinalizaram foi a existência de diferenças de exigências socioambientais nos diferentes tipos de empresas da conjuntura econômica brasileira. Constatou-se que existe associação entre os efeitos socioambientais, atestada nas certificações de gestão ambiental, de responsabilidade social, de saúde e segurança no trabalho e de normas internacionais obtidas pelas empresas, e a sustentabilidade de sua cadeia de suprimentos.

Os requisitos de sustentabilidade estão presentes nessas certificações institucionais na medida em que essas associam sustentabilidade com boas condições socioambientais na cadeia produtiva das empresas e, inclusive, dos seus respectivos fornecedores. Este trabalho evidenciou que a sustentabilidade, transcendendo ao contexto individual da organização de grande porte, depende das condições socioambientais reinantes nas empresas fornecedoras de sua cadeia produtiva integrada, todas conectadas entre si, em uma rede interorganizacional.

Possibilitou, ainda, identificar uma característica marcante das grandes organizações: de interagirem com micro e pequenas empresas que atuam como fornecedoras e clientes ao longo de sua cadeia produtiva. A empresa de grande porte, no enfoque de sustentabilidade adotado ao longo deste trabalho, tem sua cadeia produtiva ampliada envolvendo seus fornecedores e clientes intermediários para o aprimoramento e fortalecimento de suas relações de parceria.

6. REFERÊNCIAS

BRONN P. S.; VRIONI, A. B. Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. *International Journal of Advertising*, n.20, n.2, p.207-222, 2001.

EVANS, P.; WÜRSTER, T. *Blown to Bits: How the Economics of Information Transforms Strategy*, Boston. Harvard Business School Press, 2000.

FRIEDMAN, Milton. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.1962

GLASER, B. e STRAUSS, A. *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine, 1967.

GLASER, B. *More grounded theory methodology: a reader*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press, 1994.

GLASER, B. *Doing grounded theory: issues and discussions*. Mill Valley, Ca.: Sociology Press, 1998.

GLASER, B. e HOLTON, J. *Remodeling Grounded Theory*. *The Grounded Theory Review*. V.4, n.1, November. 2004.

GNYAWALI, D. e MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, v.26, n.3, p. 431-445. 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS. *Guia de Balanço Social – IBASE*. Disponível em www.ibase.org.br. Acesso em: 01 dez. 2008.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Matriz de Evidências de Sustentabilidade, Banco de Práticas e Ferramentas de gestão: Indicadores Ethos, Guia de Elaboração de Balanço Social*. Disponível em www.ethos.org.br. Acesso em: 01 dez. 2008.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. *Core set of Indicators for Environmental Performance Reviews*. Paris: OECD, 1993. Disponível em: <http://lead.virtualcentre.org/en/dec/toolbox/>. Acesso em 30 dez. 2008.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *Relatório de Desenvolvimento Humano 2007/2008. Combater as alterações climáticas; Solidariedade humana num mundo dividido*. PNUD, UN Plaza, New York, 2007. Disponível em: http://www.pnud.org.br/arquivos/rdh/rdh20072008/hdr_20072008_pt_complete.pdf. Acesso em 01 out 2008.

RAYNARD, P.; FORSTARTER, M. *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*. United Nations Industrial Development Organization, Viena, 2002. Disponível em: <http://www.unido.org/file-storage/download/?file%5fid=29959>. Acesso em: 10 fev 2009.

RAYPORT, J. F.; JAWORSKI, B. J. *E-commerce*. New York, NY: McGraw-Hill, 2001.

REVISTA EXAME. Melhores e Maiores e As Melhores Empresas em Sustentabilidade, São Paulo: Editora Abril, 2009.

SLACK, N., CHAMBERS, S., HARRISON, A., JOHNSTON, R. e HARLAND, C. *Administração da Produção*. 3ª. edição. São Paulo: Atlas, 2008

STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Grounded Theory in Practice*, Sage Publications, London, 1997.

STRAUSS, A. e CORBIN, J. *Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage, 1990.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. *Grounded Theory Methodology - An Overview*. *Handbook of Qualitative Research*, N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994.

TACHIZAWA, T.. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. 6ª. edição revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2009.