



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



**AMANDA ALTAFIN DE OLIVEIRA**

**CRITÉRIOS SOCIOAMBIENTAIS PARA A SELEÇÃO DE  
FORNECEDORES: um caso para estudo**

Limeira  
2015



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



AMANDA ALTAFIN DE OLIVEIRA

**CRITÉRIOS SOCIOAMBIENTAIS PARA A SELEÇÃO DE  
FORNECEDORES: um caso para estudo**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Gestão de Empresas à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Figueiredo Milani Filho

Limeira  
2015

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas  
Sueli Ferreira Júlio de Oliveira - CRB 8/2380

OI4c Oliveira, Amanda Altafin de, 1993-  
Critérios socioambientais para a seleção de fornecedores : um caso para estudo / Amanda Altafin de Oliveira. – Campinas, SP : [s.n.], 2015.

Orientador: Marco Antonio Figueiredo Milani Filho.  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Fornecedores. 2. Cadeia de valor. 3. Ciclo de vida do produto. 4. Sustentabilidade. I. Milani Filho, Marco Antonio Figueiredo. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

**Palavras-chave em inglês:**

Suppliers

Value chain

Product life cycle

Sustainability

**Titulação:** Bacharel em Gestão de Empresas

**Banca examinadora:**

Márcio Marcelo Belli

Johan Hendrik Poker Junior

**Data de entrega do trabalho definitivo:** 22-06-2015

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à Ivana Altafin, a eterna e incondicional incentivadora dos meus sonhos e que é fonte de força e inspiração, minha querida mãe, e aos meus padrinhos, pessoas que estão ao meu lado em todos os momentos. Amo vocês.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida, por me abençoar, me dar saúde, ter me iluminado durante esses quatro anos de estudo e colocado no meu caminho pessoas especiais e essenciais para que eu tenha me tornado quem sou hoje.

A minha mãe Ivana e a todos os meus familiares pelo amor, carinho, força, dedicação e apoio incondicional em todos os momentos da minha vida.

Ao meu orientador Prof. Dr. Marco Milani pela paciência, por ter despertado em mim o interesse por conhecer o tema e idealizar este trabalho. Por compartilhar o conhecimento e material bibliográfico e por ter acreditado e confiado em mim.

Aos demais professores da Faculdade de Ciências Aplicadas da Unicamp pela dedicação e oportunidades concedidas através de seus conhecimentos e ensinamentos.

A todos os funcionários da empresa alvo deste estudo que me permitiu o desenvolvimento e realização da pesquisa, em especial a área de Gestão de Fornecedores que me auxiliaram efetivamente na realização do trabalho.

Agradeço também as minhas queridas amigas da vida inteira as quais gostaria de dedicar muito mais tempo da minha vida por entenderem as minhas ausências ainda mais constantes durante o período de realização desta pesquisa.

Pelo suporte, companheirismo e amizade sinceros agradeço aos amigos que fiz na FCA Unicamp, com os quais tive o prazer de conviver por tantos anos e levarei para além da graduação.

Enfim agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para eu estar aqui hoje, vencendo mais uma etapa de minha vida. Dirijo a cada uma dessas pessoas os meus mais sinceros agradecimentos.

OLIVEIRA, Amanda Altafin. CRITÉRIOS SUSTENTÁVEIS INSERIDOS NA SELEÇÃO DE FORNECEDORES: Estudo das práticas de uma empresa sucroenergética brasileira. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Empresas) - Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2015.

## RESUMO

Com a crescente competitividade no mercado atual, para se manterem inseridas no mundo globalizado é necessário que as empresas se diferenciem uma das outras para ganharem vantagem competitiva e obtenham crescimento econômico. Levando em consideração o conceito de Cadeia de Valor, sabe-se que a escolha dos fornecedores determinam não só os custos mas também impactam diretamente a lucratividade da empresa e o consumidor final, constituindo ou não uma vantagem competitiva. Essa crescente participação do fornecedor no ciclo de vida geral de um produto tem feito com que as empresas se preocupem mais na escolha dos fornecedores e nos métodos aplicados para este fim. Em paralelo a isso há a preocupação com a questão da sustentabilidade inserida nos negócios. O objetivo da presente pesquisa é tratar da Seleção de Fornecedores a partir da ótica da Sustentabilidade Corporativa, associada ao conceito do Triple Bottom Line - TBL, ou também conhecido como Tripé da Sustentabilidade, proposto por John Elkington em 1998, o qual leva em consideração além da prosperidade econômica, a qualidade ambiental e progresso social da companhia. Através de uma revisão literária e referencial teórico, esta pesquisa apresenta uma análise dos critérios socioambientais no processo de seleção de fornecedores encontrados na literatura e, através de um estudo de caso, apresenta quais são os reais critérios considerados por uma empresa sucroenergética brasileira para a seleção de seus fornecedores. Diante de tal situação, os principais resultados apontam que a empresa possui um processo de seleção de fornecedores com critérios de sustentabilidade não seguindo nenhum modelo específico porém, no geral em alinhamento com os já existentes e em especial ao GRI. Também pode-se afirmar que a empresa está engajada com a questão da sustentabilidade na seleção e monitoramento dos fornecedores, desenvolvendo projetos, ferramentas e técnicas para se adaptar as exigências do mercado atual com o objetivo de garantir a sustentabilidade do negócio.

Palavras-chave: Fornecedores. Cadeia de valor. Ciclo de vida do produto. Sustentabilidade.

## ABSTRACT

With the increasing competitiveness in today's market, to remain inserted in the globalized world it is necessary for companies to differentiate themselves from one to another to gain competitive advantage and achieve economic growth. Taking into account the concept of value chain, it is known that the choice of suppliers determine not only the costs but also directly impact the profitability of the company and the consumer, or not constituting a competitive advantage. This growing participation vendor overall life cycle of a product has caused companies worry more in the choice of suppliers and on methods used for this purpose. Parallel to this there is the concern with the issue of sustainability embedded in business. The aim of this research is to treat the Supplier Selection from the perspective of Corporate Sustainability, associated with the concept of the Triple Bottom Line - TBL, or also known as Sustainability Tripod, proposed by John Elkington in 1998, which takes into account beyond economic prosperity, environmental quality and the company's social progress. Through a literature review and theoretical framework, this research presents an analysis of the social and environmental criteria in the selection of suppliers in the literature and through a case study, it shows what the real criteria considered by a Brazilian sugarcane company for selection of the suppliers. Faced with this situation, the main results show that the company has a process for selecting suppliers with sustainability criteria not following any particular model but in general alignment with existing and especially the GRI. It can also be said that the company is engaged with the issue of sustainability in the selection and monitoring of suppliers, developing projects, tools and techniques to adapt to the current market requirements in order to ensure the sustainability of the business.

Key-Words: Suppliers. Value chain. Product life cycle. Sustainability.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – TRIPLE BOTTOM LINE.....	20
FIGURA 2 – CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DE FORNECEDORES PELO INSTITUTO ETHOS .....	31
FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS DA EMPRESA ESTUDADA .....	37
FIGURA 4 – TIPOS DE DEMÉRITOS DE RNC E SUAS PONTUAÇÕES .....	48

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – AUTORES, MÉTODOS E ESTUDOS ENCONTRADOS NA LITERATURA PARA SELEÇÃO DE FORNECEDORES	25
TABELA 2 – AUTORES E PROPOSTAS PARA INTRODUÇÃO DE ASPECTOS SUSTENTÁVEIS NA SELEÇÃO DE FORNECEDORES .....	28

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AHP</b>	Analytic Hierarchy Process
<b>APPCC</b>	Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
<b>BONSUCRO</b>	Better Sugarcane Initiative
<b>CEBDS</b>	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
<b>CERES</b>	Coalition for Environmentally Responsible
<b>CS</b>	Corporate Sustainability
<b>EPI</b>	Equipamentos de Proteção Individual
<b>EPC</b>	Equipamento de Proteção Coletiva
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>IBASE</b>	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
<b>IDH</b>	Índice de Desenvolvimento Humano
<b>INC</b>	Índice de Não Conformidade
<b>IP</b>	Índice de Pontualidade
<b>IQF</b>	Índice de Qualidade do Fornecedor
<b>MCDA</b>	Multi Criteria Decision Analysis
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>PPRA</b>	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
<b>PCMSO</b>	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
<b>PCMAT</b>	Programa de Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção
<b>RNC</b>	Relatório de Não Conformidades
<b>RSC</b>	Responsabilidade Social Corporativa
<b>SC</b>	Supply Chain
<b>SCM</b>	Supply Chain Management
<b>SRI</b>	Sustainable Responsible Investing
<b>SSCM</b>	Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável
<b>SSC</b>	Sustainable Supply Chain
<b>SSMA</b>	Segurança, Saúde e Meio Ambiente
<b>TBL</b>	Triple Bottom Line
<b>TCC</b>	Trabalho de Conclusão de Curso
<b>TCO</b>	Total Cost of Ownership

**UNEP**

*United Nation's Environment Programme*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1 Sustentabilidade e suas vertentes: diferenciação .....	16
2.1.1 Desenvolvimento Sustentável .....	17
2.2 Sustentabilidade Corporativa .....	19
2.3 Seleção de Fornecedores .....	23
2.4 O fator Sustentabilidade na Seleção de Fornecedores .....	26
2.4.1 Relatórios de Sustentabilidade .....	28
2.4.1.1 Instituto Ethos .....	29
2.4.1.2 Ibase .....	31
2.4.1.3 Global Reporting Initiative - GRI .....	32
3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....	34
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS .....	36
4.1 A Organização .....	36
4.2 Estrutura Organizacional do Departamento de Suprimentos .....	36
4.3 A Sustentabilidade na Empresa .....	37
4.4 O Processo de Seleção, Avaliação e Monitoramento de Fornecedores na Empresa .....	39
4.5 Definição do Grupo de Gestão e Movimentação dos fornecedores .....	43
4.6 Fornecedores com maiores spends .....	44
4.7 Monitoramento do Desempenho dos Fornecedores .....	44
4.7.1 RNC – Relatório de Não Conformidade .....	45
4.7.2 IQF – Índice de Qualidade de Fornecimento .....	46
4.7.3 INC – Índice de Não Conformidade .....	47
4.8 Bloqueio de fornecedores .....	48
4.9 Re-Homologação dos fornecedores .....	49
5. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....	50
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	54
REFERÊNCIAS .....	56

## 1. INTRODUÇÃO

No relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, e publicado em 1987, foi definido desenvolvimento sustentável como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”. A partir dessa conceituação e da imprescindível necessidade de inclusão da temática sustentável para a esfera global e econômica, a postura adotada após a Revolução Industrial, na qual as atenções eram apenas voltadas para o capital industrial e financeiro começou a ser questionada e aos poucos passou a notar-se a crescente valorização de um posicionamento de reorganização por parte das empresas a fim de abranger os critérios sustentáveis (BRUNDTLAND, 1991).

Com o foco na discussão sobre a grande importância de promover o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade corporativa, as empresas e os gestores modernos estão buscando investir cada vez mais na ampliação e divulgação de políticas sustentáveis e relatórios, buscando uma percepção positiva de todos os seus stakeholders, conceito proposto por Robert Edward na década de 1990, que fez com que as empresas passassem a se preocupar com todos os envolvidos nos seus processos.

Com o passar do tempo, percebe-se um aumento da preocupação com as questões sustentáveis por parte das empresas e principalmente do planeta como um todo. Visto que a inserção das empresas no mundo globalizado tem se tornado cada vez mais difícil devido ao grande volume de concorrentes, é necessário muita tecnologia, inovação e valor agregado para o cliente para conseguir se manter no mercado e ter crescimento econômico. Segundo a Bovespa (2010), “aplicações denominadas “investimentos socialmente responsáveis” (“SRI”), consideram que empresas sustentáveis geram valor para o acionista no longo prazo, pois estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais.”.

A adoção do Modelo de Cadeia de Valor, conceito proposto segundo Michael Porter (1985), implica em um enfoque amplo e complexo do conjunto de atividades de uma empresa a fim de satisfazer e criar valor ao cliente. Vão desde as fontes de matéria-prima básicas, passando pelo relacionamento com fornecedores, ciclos de produção até a entrega do produto em mãos para o consumidor final. Segundo o autor, todas as atividades da Cadeia de Valor são interligadas e determinam os custos, afetando os lucros. Neste contexto, a seleção de fornecedores é um fator determinante e fundamental para o bom desenvolvimento do ciclo de vida de um determinado produto/serviço.

Hoje em dia existe uma preocupação das empresas em divulgar as informações socioambientais, mas nem sempre pode ser verificada a veracidade do conteúdo. Portanto, as políticas e práticas de seleção de Fornecedores devem ter uma ênfase informacional fornecidas empresas porém com os conteúdos passíveis de verificação e/ou auditoria. Tendo assim que prestar contas também sociais e ambientais, além de financeiras. As empresas que, por si próprias, decidem não prestar contas sociais e ambientais estão sujeitas a diversos problemas caso haja deslize ético de algum fornecedor, como publicidade adversa, danos à imagem, reputação da empresa compradora e custos legais (REUTER et al, 2010).

A estruturação ou definição de um problema, segundo Bidigoli (1989) é uma das etapas mais importantes, pois nela os objetivos, restrições e ações do problema devem ser bem estabelecidos.

O problema vinculado a este trabalho, que é o objeto de estudo é avaliar uma principal questão através de uma revisão literária, 1. Quais são os principais critérios utilizados para seleção de fornecedores pela empresa Sucroenergética estudada e, estes critérios são os mesmo abordados na bibliografia?

Como inexistente um estudo que levante as práticas e políticas mais comuns sobre a seleção de fornecedores sob os critérios socioambientais, pretende-se através de uma revisão literária e referencial teórico, identificar quais são as práticas mais comuns, quais são aquelas consideradas como as melhores a partir da ótica da Sustentabilidade Corporativa associada aos conceitos Triple Bottom Line – TBL e Sustainable Supply Chain - SSC, o que favorecerá a comparação sobre o que a literatura científica considera relevante e o que de fato está se usando pelas empresas e organizações.

Em pouco tempo é possível que as empresas que não arquem com a sua responsabilidade sustentável sejam aos poucos excluídas do mercado devido a emergência do tema na comunidade em geral, principalmente a partir das conferências globais, como a Rio+20, que demonstram cada vez mais a importância do tema para todos os setores da sociedade.

Para alcançar um desenvolvimento sustentável e gerar valor, as empresas devem atender os novos critérios e modelos propostos para o contexto global atual em que se inserem, aonde também entram a seleção de fornecedores, uma vez que a cadeia de valor engloba desde as matérias primas até a entrega do produto para o consumidor final.

Na busca de atender esses objetivos e agregar valor para o mundo empresarial e também para pesquisas acadêmicas, este trabalho é totalmente voltado para a seleção de fornecedores realizada pela empresa sucroenergética estudada e seus critérios. Acredita-se que

o tema é pertinente para o mundo acadêmico e que merece e carece de maior aprofundamento, uma vez que existe uma lacuna bibliográfica do tema. Quando pesquisado sobre SC (Supply Chain), SCM (Supply Chain Management) e Corporate Sustainability comparado com Supplier Selection nota-se que o segundo termo possui uma quantidade reduzida de resultados. Sendo assim, este trabalho poderá contribuir para o conhecimento científico da área devido à escassez do tema e ao mesmo tempo sua importância inquestionável para também promover o sucesso das organizações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Alguns conceitos, apesar de serem exaustivamente abordados pela mídia, carecem de uma definição clara e uniforme (CARTER e EASTON, 2011). A seguir, serão apresentados os principais temas abordados neste trabalho e que serviram como base para o desenvolvimento desta pesquisa. Primeiramente é apresentado o conceito de Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade Corporativa. Logo em seguida o de Seleção de Fornecedores, com suas respectivas vertentes.

Neste capítulo, é fundamental a compreensão e uniformização destes termos, pois todas as discussões serão guiadas por eles.

### 2.1 Sustentabilidade e suas vertentes: diferenciação

Sabe-se que os termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são uns dos mais discutidos da atualidade e cada vez mais estão presentes no ambiente empresarial. Por muitas vezes, existe uma confusão acerca da relação entre eles e são considerados como sinônimos. Devido a polêmica que permeia o assunto, há divergências quanto as definições de sustentabilidade e suas vertentes, fazendo com que possa variar de autor para autor passando por distintas e inúmeras interpretações. Isso faz com que predomine uma falta de consenso sobre o significado real e comum do termo. Sustentabilidade pode ser comparada à democracia, uma vez que apesar das discordâncias sobre o que é de fato, carrega consigo um importante e essencial significado (JACOBS, 1995).

O ponto comum na grande maioria dos estudos está que eles se baseiam em três pilares, econômico, social e ambiental que compõem o chamado Triple Bottom Line, considerado a base da sustentabilidade e que será discutido nos próximos tópicos. (NORMAN e MaCDONALD, 2003).

Silva e Mendes (2005, p.13) define a diferença entre os dois conceitos no livro “Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável: agentes e interações sob a ótica multidisciplinar conforme” conforme segue:

As diferenças entre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável afloram não como uma questão dicotômica, mas como um processo em que o primeiro se relaciona com o fim, ou objetivo maior; e o segundo como meio. Todavia, esta

distinção está imersa em uma discussão ideológica que se insere em pensar algo para o futuro ou em se preocupar com ações presentes e impactos no futuro. O foco principal, ao se discursar e se preocupar com a sustentabilidade, está na vinculação do tema ao lugar a que se pretende chegar; enquanto, com o desenvolvimento, o foco está em como se pretende chegar. [...] o presente para o processo de desenvolvimento e o futuro para a sustentabilidade. São noções, na realidade, não contraditórias, mas complementares e fundamentais para posicionar os grupos de discussão. (SILVA e MENDES, 2005, p.13)

Segundo Malhadas (2001), a sustentabilidade é o fim, ou seja, o que se busca alcançar através do desenvolvimento sustentável. Ou seja, os termos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade só devem ser considerados sinônimos quando sustentabilidade for utilizada em um sentido total.

Abaixo segue o contexto histórico do desenvolvimento sustentável e sustentabilidade chegando ao contexto empresarial e as definições dos termos considerados mais relevantes para esta pesquisa.

### 2.1.1 Desenvolvimento Sustentável

Por volta de 1950, quando muitos territórios começaram a se tornar independentes, a Organização das Nações Unidas (ONU), determinou a década de 1960 como a Primeira Década para o Desenvolvimento. O objetivo era proporcionar crescimento econômico para os países menos subdesenvolvidos através da cooperação internacional. Porém, acabou causando uma total dependência destes países com o Mundo Desenvolvimento, fazendo com que as diferenças sociais e econômicas se mostrassem cada vez maiores. Naquela época, muitos países (incluindo o Brasil), acreditavam que a deterioração ambiental era consequência inevitável do desenvolvimento e revolução industrial. Apesar disso, em 1960 a questão ambiental começou a ganhar força nos meios de comunicação e, as potências mundiais passaram a restringir a implantação de indústrias poluidoras em seus territórios. Isso fez com que os países mais desenvolvidos começassem a transferir suas construções industriais para os países subdesenvolvidos, pois além de não existir ainda essa preocupação ambiental, o custo de mão de obra e bens provenientes destes locais era atrativo para novas instalações (TEIXEIRA et al., 2001).

Segundo Camargo (2003), em 1968 o primeiro sinal de grave descontentamento popular com o modelo industrial teve seu estopim. Os protestos estudantis em cadeia apontavam para mudanças radicais para o modelo civilizatório e para a economia, pois questionava os impactos da mesma sobre o meio ambiente. Todas as frentes se questionavam

em relação a evolução sem limites e continuidade do progresso, fazendo com que o novo ambientalismo emergesse com “objetivos e demandas bem definidos e consciente da dimensão política dos mesmos, chamando a atenção para as conseqüências devastadoras que um desenvolvimento sem limites estava provocando” (GONÇALVES, 2005, p.1).

Logo, este novo debate coloca como solução para os problemas causados pelo desenvolvimento industrial a adoção de medidas restritivas ao aumento da produção econômica, ou seja, uma racionalidade ecológica. Entre 1972 e 1974 foram apresentados os primeiros estudos científicos a respeito da preservação ambiental pelo Clube de Roma e publicação da obra “Os limites do Crescimento”, que culminou um grande impulso para o debate mundial acerca do tema (CAMARGO, 2002).

Na Conferência das Nações Unidas em Estocolmo, em 1972, foi discutido o relacionamento entre a conservação ambiental e desenvolvimento econômico/industrial e seus efeitos. Na década de 80, a ONU criou uma Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento para tratar dos problemas relacionados ao tema, formulando propostas realistas e viáveis como solução aos problemas e garantindo que o desenvolvimento acontecesse sem que desastres naturais acontecessem, ou seja, sem a natureza entrar em colapso. Em 1987, os debates da comissão geraram o Relatório Brundtland (nomeado em homenagem à Gro Harlem Brundtland, então primeira ministra da Noruega e chefe da Comissão) ou Our Common Future. A partir deste relatório, o termo desenvolvimento sustentável foi introduzido com o objetivo de, com o comprometimento dos governos, ter um desenvolvimento econômico e social em conformidade com a preservação ambiental (CMMAD, 1988). Em outras palavras, haveria uma melhora na qualidade de vida da população, sem comprometer os recursos naturais do planeta e a qualidade de vida das futuras gerações.

Gro Harlem Brundtland apresentou a seguinte definição para o conceito: “É a forma com as atuais gerações satisfazem as suas necessidades sem, no entanto, comprometer a capacidade de gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (Brundtland apud Scharf, 2004, p.19).

Camargo (2003, p.43) apresenta uma segunda definição do conceito que também foi apresentada pela Comissão de Brundtland:

Em essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas. (CAMARGO, 2003, p.43)

Atingir o Desenvolvimento Sustentável, Para Barbieri (2005), poderia ser considerado como uma solução para os problemas ambientais, uma vez que tanto em relação à degradação do ambiente físico e biológico como também os problemas ambientais em diferentes dimensões, como social, política, cultural seriam sanados com o desenvolvimento.

Em 1992, aconteceu na cidade do Rio de Janeiro a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e desenvolvimento, na qual se documentou o crescimento da preocupação com a problemática ambiental. Os objetivos principais da Conferência se baseavam em três pilares: econômico, social e ambiental. Como resultado, foi elaborada a Agenda 21 e aprovada pela ONU em 2002 A Carta da Terra.

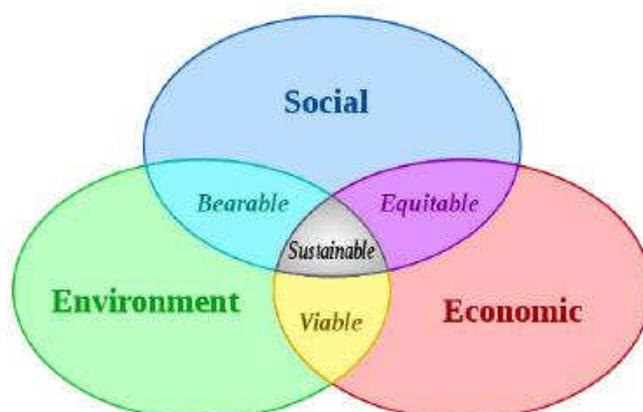
Estamos diante de um momento crítico na história da Terra, numa época em que a humanidade deve escolher o seu futuro. À medida que o mundo torna-se cada vez mais interdependente e frágil, o futuro enfrenta, ao mesmo tempo, grandes perigos e grandes promessas. Para seguir adiante, devemos reconhecer que, no meio da uma magnífica diversidade de culturas e formas de vida, somos uma família humana e uma comunidade terrestre com um destino comum. Devemos somar forças para gerar uma sociedade sustentável global baseada no respeito pela natureza, nos direitos humanos universais, na justiça econômica e numa cultura da paz. Para chegar a este propósito, é imperativo que nós, os povos da Terra, declaremos nossa responsabilidade uns para com os outros, com a grande comunidade da vida, e com as futuras gerações. (A CARTA DA TERRA apud BARBOSA, 2008)

Diante de todas as considerações e conceitos discutidos, percebe-se que o desenvolvimento sustentável foi evoluindo até de fato chegar à composição de três pilares: econômico, social e ambiental.

## 2.2 Sustentabilidade Corporativa

Hoje, o conceito de sustentabilidade é definido em três dimensões macros que, à primeira vista, podem parecer que gerem conflitos entre si: a econômica, a ambiental e a social. Estes pilares compõem o Triple Bottom Line. Este termo surgiu na década de 1990 e, com a publicação do livro *Cannibals With Forks: The triple Bottom Line of 21st Century Business* de John Elkington. Em 1997 se tornou conhecido pela população. (NORMAN e MaCDONALD, 2003).

A Figura 1 ilustra as três dimensões do Triple Bottom Line, e as suas interações. Nota-se que a sustentabilidade se encontra no centro das três dimensões.

**Figura 1** – Triple Bottom Line

Fonte: Dreosvg apud Lages; Lages e França, 2010

A sustentabilidade, no seu conjunto, traduz uma necessidade humana que atenda a sobrevivência e os desejos da população mundial atual e que as futuras gerações também possam suprir suas necessidades com os recursos naturais existentes, segundo o Relatório de Brundtland. Ou seja, a conservação dos recursos naturais é fundamental para a continuidade ou desenvolvimento econômico, social e ambiental.

A globalização econômica que surgiu nas últimas décadas levou à necessidade de ampliação da produção de bens e serviços no planeta para acompanhar e atender o crescimento da população mundial. Com isso, a produção industrial expandiu-se para todos os cantos da Terra, levando ao colapso, recursos naturais tais qual água, ar, florestas e solo. A produção industrial, no entanto, considerando-se suas numerosas cadeias produtivas defronta-se com uma grande concorrência em um mercado globalmente aberto levando à necessidade de mudanças nas estratégias das empresas, tanto as transnacionais quanto as de pequeno porte, que atendem apenas o mercado interno. Novas noções de tempo e espaço são percebidas pelas empresas, e fenômenos globais influenciam fatos locais e vice-versa (VIEIRA, 1998). Mercado este que vêm crescendo a cada dia e forçando as empresas a se globalizarem e atualizarem com o uso de novas tecnologias, estratégias de produção e distribuição, ampliação do conhecimento e melhoria dos produtos e serviços que as levem para uma maior competitividade no mercado global. Segundo Garcia (1999), ao passo em que se acirra a competitividade empresarial no mundo globalizado, a tendência das empresas é conseguir um diferencial através da responsabilidade social.

O objetivo fundamental de qualquer organização é obter o maior retorno possível sobre o capital investido. Porém, com a globalização, a competitividade passa a ser uma das bases fundamentais para os negócios, uma vez que há muita disponibilidade de produtos e serviços no mundo e também há muita similaridade entre eles (GARCIA, 1999). Kotler (1997) aponta que a diferenciação está cada vez mais difícil devido às limitações que as empresas possuem. Desta forma, Garcia (1999) complementa que a possibilidade de o cliente trocar informações na comunidade.

Neste sentido a sustentabilidade avançou para dentro das empresas, num primeiro momento como uma solução de redução de custos e reaproveitamento dos resíduos, depois como um possível modelo estratégico, carreando a questão socioambiental, e hoje é fundamental para sobrevivência das organizações. Esta mudança no conceito de sustentabilidade acabou afetando diretamente o comportamento das organizações, criando novas diretrizes e limitações, pois as empresas passaram a se deparar não mais só com problemas econômicos, mas também com questões sociais e ambientais. (CALLENBACH et al., 1993; MAIMON, 1996).

A sustentabilidade corporativa, apesar de ser comparada e confundida com o desenvolvimento sustentável, apresenta suas particularidades e basicamente diz respeito ao compromisso empresarial para com o desenvolvimento sustentável. Na visão de Holliday, Schmidheiny e Watts (2002), uma organização sustentável envolve o sucesso da comunidade e das partes interessadas além do retorno financeiro e da criação de valor para os acionistas. De acordo com Almeida (2002, p. 78) “ignorar essa realidade é condenar-se a ser expulsa do jogo, mais cedo ou mais tarde”. Para uma organização ser considerada sustentável, ela deve seguir alguns princípios e métodos. Nesta pesquisa trataremos especificamente de duas vertentes principais, que são a Responsabilidade Social Corporativa e a Ecoeficiência.

A Responsabilidade Social Corporativa não se baseia apenas no desenvolvimento da comunidade e preservação do meio ambiente, segundo Oded Grajew, Diretor-Presidente do Instituto Ethos, se define como “o conceito de responsabilidade social está se ampliando, passando da filantropia, que é a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa: com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais.” (MELO NETO E FRÓES, 1999, p. 45)

O objetivo é “assegurar o desempenho ético correto e o desempenho ambiental adequado da empresa, melhorar a qualidade de vida de seus funcionários e dependentes, usar o poder e a realização da empresa com seus fornecedores e

concorrentes para mobilizá-los a serem socialmente responsáveis (por exemplo, não comprar de nenhum fornecedor que usa trabalho infantil), implementar normas de respeito ao consumidor e mobilizá-lo para atos de solidariedade, utilizar todos os espaços de comunicação para transmitir valores e informações de interesse da comunidade, etc”. (MELO NETO E FRÓES, 1999, p. 32)

Em um país com tantas desigualdades como o Brasil, existem diversos fatores que impulsionam as empresas a chegarem a chamada Responsabilidade Social Corporativa, uma vez que é uma questão extremamente importante tanto para as empresas quanto para a comunidade e stakeholders que fazem parte do processo. Pode-se concluir que o conceito engloba os três pilares da sustentabilidade, pois segundo Holme e Watts (2000, p. 10) a RSC é definida como “compromisso das empresas de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, com as famílias, com a comunidade local e com a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida”.

Segundo o Livro Verde (2001), a responsabilidade social das empresas é um conceito no qual as empresas decidem, voluntariamente, contribuir para um ambiente mais limpo e uma sociedade mais justa.

Também segundo Melo e Brennand. (2004, p.31),

A responsabilidade corporativa compreende gestão ética, adoção de práticas de governança corporativa, gestão com transparência e responsabilidade, respeito à diversidade, pagamento de impostos devidos, respeito à legislação vigente, aos contratos vigentes com clientes, fornecedores e parceiros, pagamento de salários justos e benefícios, não uso da propaganda enganosa, fabricação de produtos que não causem danos físicos aos clientes e ao público em geral, ênfase no desenvolvimento dos funcionários e na criação e manutenção de um ambiente de qualidade de vida no trabalho. (MELO e BRENNAND, 2004, p.31)

Já a respeito da Ecoeficiência, temos a definição segundo o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS),

Compromisso das empresas de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, com as famílias, com a comunidade local e com a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida. (CEBDS, 2002, p.6)

Através do fornecimento de bens e serviços à comunidade, com preços competitivos e justos, alinhando qualidade de vida e redução dos impactos ambientais respeitando a capacidade que a Terra pode suportar, a Ecoeficiência é alcançada. De acordo com Barbieri

(2004), a base da Ecoeficiência permeia a redução de matérias e energia, com o aumento de competitividade para a empresa e redução nas pressões ambientais.

Os aspectos ambientais, sociais e econômicos devem ser tratados na estratégia empresarial de forma integrada, com o envolvimento de todas as instâncias hierárquicas da empresa, envolvendo funcionários, fornecedores, consumidores, comunidade em geral e poder público. Quando a sustentabilidade corporativa faz parte da estratégia da empresa as ações garantem no médio e longo prazo um planeta sustentável, recursos naturais suficientes ao desenvolvimento e qualidade de vida garantida para as próximas gerações, além de a empresa ter mais chances de sobrevivência no mercado e de retornos lucrativos. Também segundo Sgarbi et al. (2008), cada vez mais são cobradas demonstrações de que a empresa tem um foco sustentável. Esta cobrança é feita tanto pela sociedade como pelos seus clientes, acionistas, governo, entre outros, o que faz com que o crescente interesse no foco sustentável de fato acarrete em mudanças nas estratégias empresariais possivelmente oferecendo também oportunidades inovadoras para as empresas.

### 2.3 Seleção de Fornecedores

Segundo Akilli (2008), a seleção eficaz de fornecedores pode ser especificada como um processo de escolha de fornecedores baseados em critérios pré-estabelecidos, padronizados ou referentes aos requisitos dos processos chave de uma organização.

Mais complexo do que o processo de escolha locacional de uma empresa, por exemplo, uma vez que os fornecedores já se encontram instalados em locais específicos e cada local traz implicações diferentes, sejam elas ambientais, sociais ou econômicas. Dois processos com conceitos muito próximos são a seleção de fornecedores e avaliação de fornecedores. O primeiro termo trata da escolha dos fornecedores pelas razões certas, enquanto o segundo tem por objetivo manter a relação construída com o fornecedor e buscar sempre possíveis melhorias. Segundo Sarkis e Talluri (2002), a avaliação de fornecedores também requer consideração de fatores tangíveis e intangíveis que nem sempre são claramente definidos. Handfield et al. (2000) diz que o desenvolvimento de fornecedores, ou seja, quando a empresa compradora tem interesses em manter esse fornecedor na sua cadeia de valor e faz um forte esforço para que ocorram melhorias de desempenho e competências, apesar de difícil é possível que seja um marco importante para a verdadeira cadeia de suprimentos integrada.

Tratando da Seleção de Fornecedores, o objetivo deste processo é apresentar, definir e por fim escolher o melhor perfil para o fornecedor em cada caso e então ter sua fonte de fornecimento. Como é um processo de tomada de decisões, precisa ter objetivos definidos e para isso, são usadas diferentes ferramentas de apoio à decisão, considerando critérios de diferentes naturezas a fim de eleger o melhor fornecedor para tal compra e reunir quantidade, qualidade, prazo de entrega, preço entre outras questões desejadas.

A grande questão neste processo é o fato de ser de natureza multicriterial, ou seja, espera-se encontrar diversos atributos em um mesmo fornecedor. O processo de seleção de fornecedores não é simples, segundo Bertaglia (2006), e a complexidade varia de acordo com o produto/serviço desejado. Para o autor, há três características principais a serem consideradas, são elas preço, qualidade e serviço.

Na literatura, os principais critérios encontrados são de naturezas qualitativas e quantitativas, muitas vezes são conflitantes aumentando a dificuldade do processo decisório. Os quantitativos, como preço e capacidade produtiva são de mais fácil avaliação enquanto confiabilidade e compatibilidade administrativa, critérios quantitativos, são subjetivos e de difícil avaliação. Confirmando essa questão, Wadhwa e Ravindran (2007), diz que a grande dificuldade é encontrada na quantificação dos atributos qualitativos. Além disso, nos últimos anos vem crescendo a integração de critérios ambientais e sociais aos critérios já existentes. Porém, a adoção de cada um desses critérios para o processo de seleção de fornecedores está relacionada com a situação específica de compras de cada empresa, em outras palavras, o tipo de produto desejado pela empresa, o relacionamento com o fornecedor e os investimentos realizados, por exemplo, constituem variáveis que interferem diretamente na escolha de critérios que cada organização utiliza para selecionar os seus fornecedores.

Steele e Court (1996, p. 20), afirmam que na estratégia de suprimentos, o relacionamento com os fornecedores e a sua manutenção e avaliação são alguns dos principais focos. Portanto, encontrar o fornecedor que melhor alcance os objetivos da estratégia da contratação, atendendo os objetivos do contratante, é a definição para o processo de seleção de fornecedores segundo os autores.

Por fim, a seleção de fornecedores é um processo que afeta a cadeia de valor inteira de um produto, podendo trazer resultados positivos ou negativos para ele. Se os critérios adequados de avaliação forem aplicados, possivelmente as empresas envolvidas tenham uma grande compatibilidade e estratégias que se complementam, levando o comprador para a melhor opção de fonte de fornecimento de acordo com as suas necessidades.

Na Tabela 1, segue uma síntese dos autores encontrados na literatura e considerados relevantes para este trabalho e os seus métodos e critérios para a seleção de fornecedores:

**Tabela 1** – Autores, métodos e estudos encontrados na literatura para seleção de fornecedores

<b>Autor</b>	<b>Resumo do método/estudo/modelo proposto</b>
DICKSON (1996)	Estudou 170 representantes e foram considerados 23 critérios para a seleção de fornecedores e divididos segundo sua média de importância, com classificação qualitativa dos pesos (importância extrema, considerável, média ou pequena), considerando qualidade como o critério mais importante. Serve de base para muitos estudos posteriores.
ELLRAM (1995)	Quantificação de critérios e uso de diferentes critérios para diferentes tipos de decisão. Caráter prescritivo. Utilizou técnicas de medições que minimizem o a subjetividade do método com 4 critérios denominados soft factors (aspectos financeiros, tecnológicos, outros fatores e cultura e estratégica organizacional).
DEGRAEVE e ROODHOFT (1991)	Propuseram o modelo TCO (Total Cost of Ownership) ou Custeio Total de propriedade. Contabilizam todo o custo durante o ciclo de vida do produto comprado, a fim de compreender os custos totais com um determinado fornecedor, incorporando os resultados na escolha do mesmo.
CHENA; LINB e HUANG (2006)	Valores linguísticos são expressos em números fuzzy, utilizados assim para atribuir pesos e avaliar os critérios.
WEBER. (1991)	Revisão da literatura acadêmica desde Dickson (1996) de forma a se ter uma visão ampla. Análise de 74 artigos e classificação dos artigos abordados com a conclusão de que 64% dos artigos utilizam a natureza dos objetivos múltiplos e os três principais critérios utilizados são preço, entrega e qualidade. Weber fala sobre a ponderação linear, na qual pesos são atribuídos a cada critério e a avaliação dos mesmos é feita pela soma da pontuação recebida nos critérios multiplicada pelos seus pesos.
MASELLA e RANGONE (2000)	Para a seleção de fornecedores, propuseram quatro abordagens: curto ou longo prazo (aspectos de horizonte e preço) e integração logística ou estratégica (integração entre fornecedores e compradores). Com isso, criam-se quatro combinações possíveis e características identificadas em cada uma delas.
SARKIS e TALLURI (2002)	Divide em sete as categorias de critérios para a seleção de fornecedores. São eles: Cultura, Tecnologia, Relacionamento, Custo, Qualidade, Prazo e Flexibilidade. No artigo, os autores propõem um modelo de seleção de fornecedores que com ênfase no modelo Just in Time das empresas, é necessário levar em consideração vários fatores, estratégicos, operacionais, tangíveis e intangíveis com vários níveis de tomada de decisão.
FRANCO E MONTIBELLER (2009)	Método sugere três fases principais para conduzir a questão. Primeiro uma estruturação com o escopo dos envolvidos. Segundo, criação do modelo de decisão MCDA (multi-critério) com identificação de todos os parâmetros e alternativas. A terceira fase avalia os resultados através do desempenho das alternativas, trade-offs, análise de sensibilidade e funções de valor e preferências a fim de encontrar a melhor alternativa para a solução do problema.
KANNAN E TAN (2002)	Realizaram um estudo a fim de saber o quanto a tratativa de seleção de fornecedores impacta no desempenho das empresas. Cada entrevistado responde um questionário aplicando notas para cada critério (agrupados em cinco categorias). Como conclusão, percebe-se que os soft factors tem grande influência no desempenho das empresas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2015

## 2.4 O fator Sustentabilidade na Seleção de Fornecedores

Nos últimos anos, as práticas de compras passaram a ser consideradas pelas empresas como um determinante competitivo e não mais somente como a busca pelo menor custo. Segundo Handfield et al. (2000), este trabalho de estudar as fontes de suprimentos é capaz de oferecer produtos melhores, com mais rapidez, menor custo e maior flexibilidade. Uma vez que a questão ambiental vem crescendo juntamente com a percepção do mundo a respeito dos impactos diretos ou indiretos que cada atividade gera, nota-se a relevância da sustentabilidade, em termos econômicos, ambientais e sociais, o que acarretam mais critérios a serem analisados para o processo de decisão na seleção de fornecedores. Por conta desta dimensão, criou-se o conceito de “Gestão de Cadeia de Abastecimento Verde”, que foi ampliado para “Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável” (SSCM). Carter e Rogers (2008) definiu o conceito como:

SSCM é a integração e alcance estratégicos e transparentes das metas sociais, ambientais e econômicas de uma organização, dentro da coordenação sistêmica dos processos-chave internos do negócio para melhorar o desempenho econômico de longo prazo do indivíduo e sua cadeia de abastecimento. (CARTER E ROGERS, 2008, p. 368)

À medida que há um crescimento na empresa, aumenta cada vez mais o compromisso de uma atuação responsável. Ou seja, uma empresa só será inteiramente sustentável se incorporar as práticas da SSCM, estudando e planejando os impactos ambientais, e se obter integração do tripé (social, ambiental e econômico) com transparência e a melhora dos processos desde o fornecimento de matéria prima até a entrega do produto para o cliente final. Uma das maiores questões que as empresas enfrentam hoje é a de ajudar os seus fornecedores na busca por iniciativas que façam com que seja reconhecida a importância dos aspectos sustentáveis (AGERON; GUNASEKARAN; SPALANZANI, 2011).

Quando se trata de uma cadeia de valor de determinado produto, os fornecedores e parceiros são um ponto chave para o sucesso e bons resultados do processo. Segundo Sarkis e Talluri (2002), a função de compras é central para a estratégia de operações na cadeia de suprimentos. Dada a importância do assunto, a empresa deve, além de operar com práticas sustentáveis, garantir que os seus fornecedores também a utilizem, assim haverá um conjunto de práticas para uma cadeia realmente integrada e em busca de ser considerada sustentável. Ou seja, toda a estrutura básica da cadeia de suprimentos deve ser redefinida para levar em

consideração também os aspectos ambientais e seus efeitos imediatos e eventuais sobre o meio ambiente (BEAMON, 1999).

Segundo Keating et al. (2008), um desafio considerado chave para as organizações que desejem melhorar a sustentabilidade na sua cadeia de suprimentos é a proatividade, com a monitoração dos fornecedores, por exemplo e avaliação dos mesmos. Sendo assim, surgem os chamados critérios “verdes” para a seleção de fornecedores, buscando atender as tendências em um contexto de Gestão de Cadeia de Abastecimento Verde, com o objetivo final de as empresas se tornarem sustentáveis, levando em consideração os aspectos de natureza quantitativa e qualitativa.

Com o objetivo de integrar a dimensão ambiental ao processo de seleção de fornecedores, Tsoufas e Pappis (2006) destacam que qualquer atividade na cadeia de suprimentos pode impactar negativamente o meio ambiente, afetando o bem estar e produtividade. Weber (1991), em seu estudo propõe a natureza multicritério na questão de seleção de fornecedores, uma vez que permite que as empresas levem em consideração os diversos critérios a fim de selecionar o fornecedor que melhor satisfaça os requisitos desejados. Uma das ferramentas utilizadas é o AHP (Analytic Hierarchy Process), desenvolvido por Tomas L. Saaty na década de 1970 e conhecido no apoio à tomada de decisões em problemas com multi-critérios. Uma vantagem do método é atribuir pesos para os critérios, ou multiplas alternativas, ao mesmo tempo em que faz uma comparação entre os critérios. Com isso, pretende-se reconhecer quais critérios tem maior ou menor importância, mesmo entre critérios de difícil comparação. (SAATY, 1991).

Com o critério ambiental, a questão locacional passa a ser levada mais em consideração, a modo de garantir que as atividades desenvolvidas pelo fornecedor tenham um desempenho ambiental considerável. No modelo proposto por Humphreys, Wong e Chan (2003), por exemplo, abre-se um espaço para tratar de aspectos locacionais, uma vez que a primeira etapa do seu estudo propõe a avaliação dos fornecedores de acordo com a legislação e existem diversas leis a respeito de regulamentação dos espaços locacionais.

Além da questão ambiental, deve-se também integrar o fator social na cadeia de suprimentos e logo, na seleção de fornecedores. No entanto, não há uma extensa lista de referências que considerem os três pilares que compõem o Triple Bottom Line no contexto desejado (SEURING E MULLER, 2008). Sendo assim, há uma restrição na pesquisa devido à escassez de informações que sustentem a abordagem das três dimensões (econômica, social e ambiental) em uma mesma seleção de fornecedores.

A Tabela 2 apresenta uma síntese dos autores e modelos encontrados na literatura que incluem o fator sustentabilidade na seleção de fornecedores.

**Tabela 2** – Autores e propostas para introdução de aspectos sustentáveis na seleção de fornecedores

Autor	Propostas / Ferramentas
WALKER (2009)	Para o autor, critérios como dar preferência para empresas locais, apoio ao crescimento econômico da região ou somente selecionar empresas fornecedoras nas quais os trabalhos tenham condições justas e dignas são fatores que introduzem os aspectos sociais no processo de seleção.
CARMO (2009)	Sua proposta conta com dar preferência, por exemplo, para fornecedores de regiões com IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) alto, independente do PIB ser baixo, privilegiando assim aqueles que investem no desenvolvimento da população.
EDWARDS & BARRON (1994)	Propuseram o modelo SMARTER que consiste em uma abordagem multicritério/multiatributo. É um método de fácil implantação e busca corrigir um erro intelectual que é a preferência dos decisores. Primeiro ordena-se os critérios que deseja-se considerar atribuindo pesos segundo valores pré-determinados pelo modelo. Além dos aspectos já considerados anteriormente como qualidade, preço e prazo, o modelo passa a considerar os aspectos ambientais e de responsabilidade social.
ETHOS (2007)	Para a seleção, a empresa deve contratar fornecedores que tenham certos padrões de conduta com os trabalhadores e meio ambiente, ou seja, priorizar alguns critérios. Juntamente com outras organizações, as empresas devem ter programas que erradiquem o trabalho forçado e devem transmitir os valores do código de conduta para toda a cadeia de valor, o que conta com os fornecedores.
GRI (2013)	Sugerem Diretrizes para Relatórios de sustentabilidade que avaliam os fornecedores em diversos quesitos: Avaliação ambiental dos fornecedores; avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas; avaliação de fornecedores em Direitos Humanos; avaliação de fornecedores em impactos na sociedade; operações e fornecedores identificados como de risco para a ocorrência de casos de trabalho infantil e análogo ao escravo e medidas para erradicação dos mesmos
IBASE apud ETHOS (2007)	O modelo Ibase foi criado com objetivo interferir no campo da sociedade civil, buscando o fortalecimento da democracia e na garantia de direitos para todos os cidadãos. No modelo, a pergunta ligada a seleção de fornecedores é: Na seleção de fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa são considerados?

Fonte: Elaborado pela autora, 2014, citado por Castro et al, 2011.

Desta forma, nota-se que para integrar as dimensões social e ambiental no processo de seleção de fornecedores, ferramentas multicritério devem ser utilizadas, levando em consideração fatores qualitativos e quantitativos e não mais apenas fatores econômicos.

#### 2.4.1 Relatórios de Sustentabilidade

Com a discussão de que o papel das empresas não é mais apenas atuar como agente de desenvolvimento econômico do país e sim também atuar como agente de desenvolvimento

social, algumas empresas brasileiras tem, gradativamente, adotado uma prática já bastante difundida nos Estados Unidos (principalmente as empresas de capital aberto e as que possuem ações na Bolsa de Nova Iorque) que é a divulgação de relatórios sociais e ambientais. Por meio destes relatórios, é possível ganhar credibilidade dos investidores e usuários e também ganhar vantagem competitiva na medida em que as empresas percebem a importância das ações de preocupação com o meio ambiente e também da divulgação das mesmas. Essa divulgação não é obrigatório porém caracteriza uma necessidade atual e também uma grande oportunidade para as organizações.

Porém, em um contexto generalizado, segundo Siqueira (2003), os relatórios apresentados em sua maioria ainda são incompletos, com baixa padronização e pouca transparência. Há também grande influência da área de Marketing nos relatórios. Para assegurar a qualidade dos relatórios de sustentabilidade, eles devem ser elaborados sob princípios como: Equilíbrio, Comparabilidade, Exatidão, Tempestividade, Clareza e Confiabilidade (GRI, 2013 p.13).

Percebendo a dificuldade das empresas em criar relatórios que atendam a real finalidade dos mesmos, a GRI – Global Reporting Initiative lançou, em 2006, o primeiro guia de elaboração de relatórios de sustentabilidade. Desde então as Diretrizes GRI para relatos de sustentabilidade são revisados periodicamente, tendo sido lançada em 2013 a última versão até o presente momento, na qual "O objetivo das Diretrizes G4, na quarta versão atualizada, é simples: ajudar relatores a elaborar relatórios de sustentabilidade relevantes, que incluam informações valiosas sobre as questões de sustentabilidade mais cruciais para a organização, bem como tornar o processo de relato de sustentabilidade uma prática padrão." (GRI, 2013).

#### 2.4.1.1 Instituto Ethos

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social foi inaugurado em 1998 com o objetivo de mostrar para as empresas o novo movimento da Responsabilidade Social, ou seja, a partir daquele momento as empresas deveriam ir além de gerar emprego e renda apenas. Participante do Prêmio Balanço Social, por exemplo, o objetivo era difundir a importância deste instrumento para as empresas e gerar referências de práticas de excelência neste sentido. Segundo o próprio Instituto, a sua missão é "mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa." (ETHOS, 2007).

Com a disseminação da prática da responsabilidade social empresarial, o instituto propõe ajudar as instituições a compreender e incorporar de forma progressiva o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável; implementar políticas e práticas que atendam a elevados critérios éticos, contribuindo para o alcance do sucesso econômico sustentável em longo prazo; assumir suas responsabilidades com todos aqueles que são atingidos por suas atividades; demonstrar a seus acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para o retorno em longo prazo sobre seus investimentos; identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum; prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômica e ambientalmente sustentável (ETHOS, 2015).

Com o objetivo de ser uma ferramenta de gestão, o Instituto desenvolveu o guia de elaboração do Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade. "Foi criado com o objetivo de elevar a qualidade, a consistência e a credibilidade dos relatórios das empresas, adquirindo explicitamente a sua principal característica, que é a de possibilitar que as empresas compreendam os itens relevantes para a elaboração de um balanço social (ou Relatório de Sustentabilidade) consistente e verifiquem as oportunidades oferecidas pelos modelos existentes para o aprimoramento da sua própria gestão." (ETHOS, 2007).

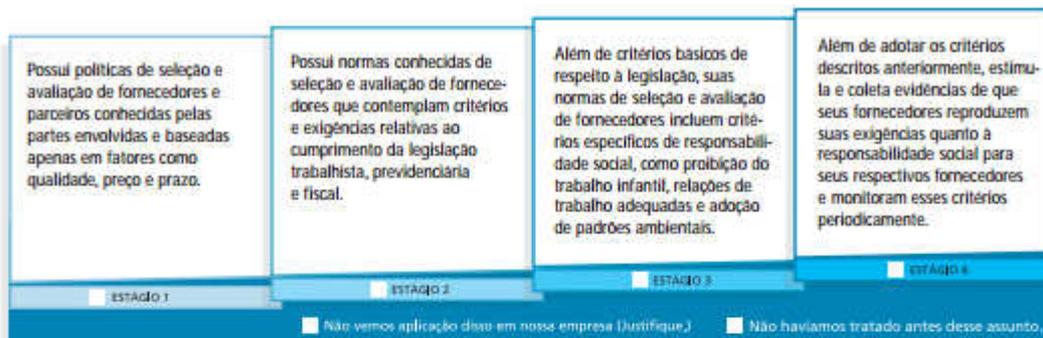
O Instituto ainda apoia a integração de outros modelos como por exemplo o GRI e Ibase, que serão tratados posteriormente, e diz que ambas iniciativas existem para fomentar a discussão sobre transparência e gestão responsável.

Dentre os muitos indicadores propostos pelo Ethos, seguem os indicados para a seleção de fornecedores, que é a tratativa desta pesquisa:

**Figura 2** – Critérios de avaliação e seleção de fornecedores pelo Instituto Ethos

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

Para regular suas relações com fornecedores e parceiros, a empresa:



### INFORMAÇÕES ADICIONAIS

A empresa:	SIM	NÃO	
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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25.3. possui política explícita ou programa específico de responsabilidade social empresarial para a cadeia de fornecedores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25.4. produz relatório periódico com evidências de que questões relacionadas à responsabilidade social empresarial estão sendo cumpridas e implementadas em sua cadeia produtiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25.5. discute questões relacionadas à responsabilidade social com seus fornecedores, visando o treinamento e adequação deles a seus critérios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25.6. estabelece prazo formal para que os fornecedores entrem em conformidade com seus critérios de responsabilidade social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25.7. ao exigir práticas de responsabilidade social de seus fornecedores, realiza visitas de inspeção dessas práticas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2011	2012	2013
25.10. Percentual de fornecedores que receberam visita de inspeção de práticas de responsabilidade social			
25.11. Treinamentos, cursos, palestras ou reuniões sobre práticas de responsabilidade social oferecidas aos fornecedores			
25.12. Total de fornecedores			
25.13. Total pago por bens, materiais e serviços adquiridos no período			

**Fonte:** Indicadores Ethos de Responsabilidade Empresarial, 2007 p. 48

A empresa deve incentivar seus fornecedores e parceiros a aderir aos compromissos que ela adota perante a sociedade. Também deve utilizar critérios voltados à responsabilidade social na escolha de seus fornecedores, exigindo, por exemplo, certos padrões de conduta nas relações com os trabalhadores ou com o meio ambiente. (ETHOS, 2007).

#### 2.4.1.2 Ibase

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase) é uma organização, sem fins lucrativos sem vinculações religiosas ou a partidos políticos, fundada em 1980, pelo

sociólogo Herbert de Souza, Carlos Afonso e Marcos Arruda. Ao longo de sua existência, o instituto é reconhecido por lutas e conquistas no âmbito das políticas públicas e garantias socioambientais. O Ibase tem por objetivo interferir no campo da sociedade civil, buscando o fortalecimento da democracia e na garantia de direitos para todos os cidadãos. (IBASE, 2015).

Em 1997, foi lançado pelo Ibase um modelo nacional de balanço social inspirado no formato de balanços financeiros. Em formato de planilha o modelo reúne informações desde folha de pagamento até despesas com controle ambiental e investimento sociais externos. (ETHOS, 2007). O modelo, bastante simplificado era fruto de uma campanha de Herbert de Souza para a divulgação voluntário deste balanço por parte das empresas. Segundo o Instituto Ethos (2007), no demonstrativo do modelo Ibase a única pergunta ligada diretamente a seleção de fornecedores é "Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa: Não são considerados; são sugeridos; são exigidos; não serão considerados; não serão sugeridos ou serão exigidos".

Porém, para responde-la, é preciso levar em consideração todos os outros critérios avaliados pelo modelo no que trata de padrões éticos, de responsabilidade social e ambiental.

#### 2.4.1.3 Global Reporting Initiative - GRI

Criada em 1997 pela CERES - Coalition for Environmentally Responsible juntamente com a UNEP – United Nation's Environment Programme com o objetivo da melhora da qualidade, aplicabilidade e rigor dos relatórios de sustentabilidade (GRI, 2006). O primeiro conjunto de Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade foi publicado em 2000. Sua segunda versão, G2, surgiu em 2002. A G3, ou seja, a terceira geração das diretrizes foi lançada em 2006. Segundo a GRI, as diretrizes são revisadas periodicamente a fim de oferecer informações mais atualizadas e eficazes. Por conta disso, em março de 2013 foi publicada a versão mais atualizada das diretrizes, a G4.

O objetivo, segundo o próprio manual é "ajudar relatores a elaborar relatórios de sustentabilidade relevantes, que incluam informações valiosas sobre as questões de sustentabilidade mais cruciais para a organização, bem como tornar o processo de relato de sustentabilidade uma prática padrão." (GRI, 2013). Segundo Terreo (2014), representante da GRI no Brasil, as novas diretrizes trazem como diferencial das já existentes o maior rigor técnico; maior foco no processo de materialidade e determinação de limites no relato e ainda um foco mais abrangente em fornecedores e no processo de integração de relatos.

Nas diretrizes propostas pelo GRI G4 (2013), as que dizem respeito a seleção e avaliação de fornecedores são descritas a seguir:

- Avaliação Ambiental dos Fornecedores

Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais; Impactos ambientais negativos significativos reais e potenciais na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito;

- Avaliação de fornecedores em Práticas Trabalhistas

Percentual de novos fornecedores selecionados com base em práticas trabalhistas; Impactos negativos significativos reais e potenciais para as práticas trabalhistas na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito;

- Avaliação de fornecedores em Direitos Humanos

Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relacionados a direitos humanos; Impactos negativos significativos reais e potenciais em direitos humanos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas a esse respeito;

- Avaliação de fornecedores em impactos na Sociedade

Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relativos a impactos na sociedade; Impactos negativos significativos reais e potenciais na cadeia de fornecedores na sociedade e medidas tomadas a esse respeito;

- Operações e fornecedores identificados como de risco para a ocorrência de casos de trabalho infantil e medidas tomadas para contribuir para a efetiva erradicação do trabalho infantil.

- Operações e fornecedores identificados como de risco significativo para a ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e medidas tomadas para contribuir para a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou análogo ao escravo.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Primeiramente, este trabalho compreendeu pesquisas bibliográficas em livros, normas e artigos pertinentes, a fim de contextualizar a problemática que são apresentados na fundamentação teórica. A partir da coleta de dados na empresa sucroenergética, foi feito um estudo de caso com objetivo de formar um ponto de vista pertinente para a área científica.

A empresa objeto de estudo autorizou a pesquisa, havendo consentimento da gerência e coordenação para a realização do trabalho e para o fornecimento dos dados. Para a coleta de dados na empresa estudada foram utilizadas a consulta documental a normas, documentos e procedimentos internos da empresa, entrevista não estruturada com o gerente da área de Gestão de Fornecedores e observação sistemática, uma vez que a pesquisadora trabalhou na empresa e tem conhecimento dos processos e teve acesso aos documentos necessários.

O estudo empírico foi utilizado nesta pesquisa como forma de metodologia. Por pesquisa empírica entende-se a investigação que se baseia em observações sobre o mundo, em dados e fatos. Os dados podem ter característica quantitativa ou qualitativa. (EPSTEIN e KING, 2002).

Segundo Demo (2000), esta modalidade de pesquisa produz e analisam dados, procedendo pela via do controle fatural e empírico. A vantagem desta pesquisa se dá na "possibilidade que oferece de maior concretude às argumentações, por mais tênue que possa ser a base fatural. O significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática" (DEMO, 1994, p. 37). Ele é o meio utilizado para validar as propostas e teses apresentadas na fundamentação teórica através do caso prático estudado de uma empresa Sucroenergética brasileira.

Este trabalho se classifica como pesquisa exploratória quanto aos objetivos, pesquisa bibliográfica e descritiva quanto aos procedimentos da fundamentação teórica e investigação. Nas pesquisas exploratórias, o objetivo principal é investigar um assunto pouco conhecido e agregar valor à comunidade científica (RAUPP E BEUREN, 2003). A pesquisa bibliográfica consiste em buscar o que já foi estudado a respeito do assunto e quais teorias se aplicam a ele. Por fim a pesquisa descritiva se caracteriza pela observação dos fatos, registro, análise, classificação e interpretação dos mesmos sem ter a interferência do pesquisador, fazendo com que os fatos sejam estudados, mas não manipulados (ANDRADE, 2002).

A pesquisa possui fatores limitantes, uma vez que não há uma extensa bibliografia sobre os critérios de sustentabilidade na seleção de fornecedores e o trabalho analisa exclusivamente as práticas de uma empresa sucroenergética brasileira. Desta forma, não é possível generalizar para outras empresas, mas a pesquisa pode ser utilizada como base para organizações interessadas em inserirem os critérios de seleção de fornecedores sustentáveis em seus processos e também como objeto de comparação para estudos futuros.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

### 4.1 A Organização

A empresa estudada, que é fruto de uma joint-venture formada a partir da junção de negócios duas outras grandes empresas, se destaca como uma das mais competitivas empresas de energia do mundo. Brasileira, aposta na inovação, na tecnologia e no talento de seus membros para gerar soluções sustentáveis que contribuem para o desenvolvimento econômico do país de forma ética, com respeito às pessoas e ao meio ambiente.

Hoje é uma das maiores empresa em faturamento no país, aproximadamente R\$ 50 bilhões e valor estimado de mercado R\$20 bilhões, e obtém grande parte da fabricação de etanol de cana-de-açúcar do Brasil, com a produção de cerca de dois bilhões de litros de etanol por ano. A atuação inclui ainda a produção de quatro milhões de toneladas de açúcar e a comercialização de 2,2 milhões de GWh anualmente.

Os segmentos de atuação da empresa envolvem: cogeração de energia, produção de açúcar, produção de etanol e distribuição de combustíveis. A empresa coloca em prática um processo completamente integrado do setor sucroenergético, atuando desde o cultivo da cana até a comercialização do produto final. Ela ainda conta com 24 unidades de produção, 3 unidades administrativas, cerca de 40 mil funcionários, 13 termoeletricas, 60 terminais de distribuição, 58 aeroportos, 910 lojas de conveniência e mais de 5245 postos de serviços da marca.

Com a visão de “ser reconhecida globalmente pela excelência no desenvolvimento, produção e comercialização de energia sustentável.” (MANUAL DA QUALIDADE, 2014) e como missão “prover soluções de energia sustentável, através de tecnologia, talento e agilidade, maximizando valor para os clientes e acionistas, e contribuindo para a sociedade” (MANUAL DA QUALIDADE, 2014), a empresa destaca como suas principais atitudes a valorização do cliente, pensar grande, ter paixão em tudo que faz, agir com respeito e ética e fazer mais e melhor a cada dia.

### 4.2 Estrutura Organizacional do Departamento de Suprimentos

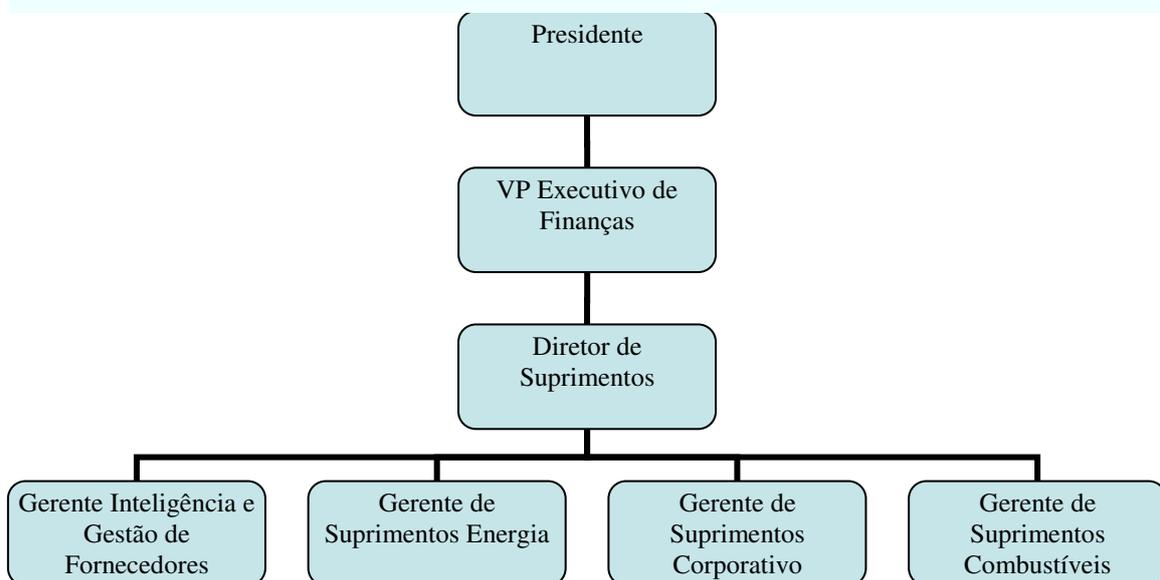
O departamento de Suprimentos tem como desafio gerar valor e competitividade para a companhia por meio da aquisição e suprimento de equipamentos, materiais e serviços.

Busca sempre entender e atender as necessidades dos clientes internos de forma sustentável e com serviços de alta qualidade, procurando ser reconhecido pela capacidade de gerar valor ao negócio (MANUAL DA QUALIDADE, 2014).

A área tem responsabilidade de conduzir e operacionalizar os processos de aquisição por meio da contratação de fornecedores devidamente qualificados e competitivos, desenvolvendo parcerias locais e globais que garantam qualidade diferenciada, preços competitivos, inovações tecnológicas e melhores práticas no processo de suprimentos como um todo. Os funcionários da área apoiam os clientes em todas as fases do processo a fim de garantir a eficácia do mesmo.

A decisão por conduzir os processos necessários para obtenção de informações sobre os fornecedores (institucionais, financeiras e capacidade de produção) e para o recebimento de propostas técnicas referentes a produtos ou serviços, deve ser tomada por Suprimentos de Materiais, Equipamentos e Serviços com suporte da área solicitante. Além disso, o departamento oferece serviços de treinamento e suporte aos funcionários da companhia pertinentes à melhoria do processo de compras.

**Figura 3** – Organograma do Departamento de Suprimentos da empresa estudada



Fonte: Elaborado pela autora, 2015, citado pelo Manual de Operação de Suprimentos, 2014.

#### 4.3 A Sustentabilidade na Empresa

Tendo em vista à competitividade do mercado atual e a cultura pregada pela empresa, o desenvolvimento sustentável é tido como a base dos pilares estratégicos. Paralelamente ao

crescimento econômico, práticas de preservação da saúde e segurança do trabalhador, desenvolvimento das comunidades em que suas atividades estão instaladas e a mitigação dos impactos ambientais estão presentes desde a seleção e contratação de seus fornecedores até a distribuição de seus produtos para o cliente final.

Em relação à atuação na sociedade, a empresa tem como filosofia a responsabilidade social. A Fundação X, criada pela organização há mais de 12 anos é gerida pela área de responsabilidade social, sem fins lucrativos, e buscar estar próxima à comunidade, oferecendo qualificação profissional, educação e cidadania. Já beneficiou mais de 5600 alunos e mais de 800 mil pessoas em ações realizadas. Dentre as principais ações estão os Projetos Música e Cidadania, Gestão de leis de incentivo, Programa de Voluntariado, Projeto Teatral, engajamento do público interno além de Programas de Qualificação Profissional como PdC e Aprendiz, entre outros.

No pilar do Meio Ambiente, o cuidado e minimização dos impactos nas áreas de atuação faz parte dos valores da empresa. Algumas das iniciativas desenvolvidas são: Gestão da Água, com mecanismos de reaproveitamento e descarte dos efluentes de maneira adequada; Eficiência energética, com investimentos em melhorias de processo e diminuição do consumo em todas as partes do processo produtivo além da Cogeração de Energia, que é uma fonte mais limpa de energia e utiliza fontes renováveis; Biodiversidade, desde 2011 a empresa mapeia as áreas das unidades com valores ambientais e sociais para a criação de planos de proteção; Inovação, apostando na tecnologia do Etanol de segunda geração; Emissões; Controle biológico para reduzir o uso de pesticidas; Colheitas, através da utilização de máquinas e requalificação da mão-de-obra dos cortadores de cana por meio de projetos profissionalizantes.

Além disso, a empresa possui várias de suas unidades certificadas com o Selo Bonsucro (Better Sugarcane Initiative). Segundo a Revista Dinheiro Rural esta organização global sem fins lucrativos com sede em Londres visa reduzir os impactos ambientais e sociais na produção sucroenergética. É o primeiro padrão métrico mundial para a cana-de-açúcar – Padrão Bonsucro. Ele determina o cumprimento de 48 indicadores e cinco princípios (cumprimento da lei, respeito aos direitos humanos e trabalhistas, aumento da sustentabilidade no processo produtivo (gerenciando com eficiência insumos, produção e processamento), gerenciamento ativo da biodiversidade e serviços de ecossistema; e melhoramento constante das áreas chaves do negócio) e tem validade de três anos, podendo ser renovado. Segundo o gerente de SSMA (Segurança, Saúde e Meio Ambiente), “O padrão Bonsucro é um importante reconhecimento do nosso compromisso com a sustentabilidade em nossas

operações, agregando mais valor aos nossos produtos, e impulsionando a liderança da empresa no mercado de biocombustíveis e açúcar no Brasil e no mundo”.

A fim de construir um estreito relacionamento com os fornecedores e deixá-los alinhados à essência da empresa, foi criado um projeto inédito para o setor sucroenergético que consiste em treinamentos aos fornecedores sobre temas relacionados à área agrícola, gestão empresarial e sustentabilidade. Com investimento inicial de R\$5 milhões, os fornecedores filiados ainda podem adquirir materiais, insumos e equipamentos em parceria com a empresa, aumentando os ganhos de escala. Ao final de cada safra, os fornecedores são avaliados quanto à Produtividade, Qualidade de Colheita e Sustentabilidade e, as pontuações, determinam os melhores parceiros. O objetivo é estabelecer por meio de capacitação, serviços, reconhecimento de desempenho, um relacionamento diferenciado com os parceiros, aumentando a produtividade, redução de custos e garantindo a sustentabilidade no processo produtivo.

#### 4.4 O Processo de Seleção, Avaliação e Monitoramento de Fornecedores na Empresa

Uma vez que, para melhorar a sustentabilidade da cadeia de suprimentos é necessário pró atividade, monitoramento e avaliação dos fornecedores (KEATING et al., 2008) e, sabendo que para ser considerada uma organização sustentável é necessário que toda sua cadeia esteja alinhada com os princípios sustentáveis, cada vez mais o compromisso gerencial também se instaura em minimizar possíveis riscos em negociações ligados aos seus fornecedores.

Para buscar continuamente a melhoria dos processos, foi desenvolvida a ferramenta Portal de Fornecedores. O Portal tem por objetivo manter um canal de entrada para os fornecedores, administrar o processo de homologação através de uma única ferramenta, manter um banco de dados disponível para toda a companhia e administrar o vendor list dos fornecedores homologados e categorizados. Este trabalho de homologação e monitoramento é de responsabilidade do departamento de Suprimentos e, mais especificamente, da área de Gestão de Fornecedores, que também provê o suporte operacional para todo o departamento em assuntos relacionados com cadastro de fornecedores, materiais e serviços e administração de contratos.

Portanto, o processo de seleção de fornecedores da empresa estudada tem início através desta ferramenta. Tendo o interesse do comprador em algum fornecedor, devido à busca de novas fontes de fornecimento, quando a base atual não atender as necessidades ou

por outras razões, os fornecedores são orientados a efetuar um pré-cadastro no Portal. O fornecedor estando pré-cadastrado, o comprador pode solicitar a homologação do mesmo informando o motivo e prioridade. A homologação do fornecedor consiste em análise fiscal, financeira, trabalhista, tributária, ambiental e social para fins de qualificação e habilitação de fornecimento. O processo de homologação dos fornecedores é composto por três etapas: questionário de autoavaliação, avaliação cadastral e assinatura do termo:

#### Primeira etapa: Questionário de Autoavaliação

Nesta primeira etapa, o fornecedor é orientado a preencher informações básicas da empresa, informar seu escopo de fornecimento, anexar certificados que a empresa possui, como por exemplo: PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), Certificados ISO 9001 e ISO 14001 (não havendo obrigatoriedade para todos os tipos empresas) e responder o questionário de autoavaliação.

O questionário é uma etapa obrigatória para o fornecedor, é constituído de perguntas referentes à SSMA, Responsabilidade Social, Gestão da Qualidade e Técnico.

As perguntas direcionadas ao fornecedor variam em função do escopo de fornecimento selecionado pelo mesmo, ou seja, cada fornecedor recebe um tipo de questionário que está atrelado ao seu tipo de serviço.

As questões para avaliação dos fornecedores são exibidas no Portal de Fornecedores e sempre que julgar necessário, a empresa contratante pode realizar uma visita técnica para comprovação das informações. O fornecedor assina um termo de ciência de que as auditorias podem acontecer sem serem comunicadas para comprovação das informações.

A seguir são apresentadas algumas questões direcionadas aos fornecedores:

#### a) Questões relacionadas à Segurança, Saúde e Meio Ambiente:

- A empresa assegura que o fornecimento, manutenção e uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) e Equipamento de Proteção Coletiva (EPC's) atendem o mínimo requerido pelas Normas Regulamentadoras (NR's) do Ministério do Trabalho?

- A empresa possui todas as licenças exigidas legalmente para operar?

- A empresa assegura que todos os funcionários e subcontratados possuem vínculo trabalhista?

- Os profissionais que respondem pela empresa possuem as devidas qualificações perante aos órgãos competentes (CREA, CRM, CRQ etc)?

- A empresa assegura que trabalhos que necessitam de qualificação específica são executados por funcionários e subcontratados comprovadamente qualificados através de documentos e certificados?
- A empresa assegura que seus equipamentos e ferramentas de trabalho estão adequados ao objetivo, funcionam corretamente e são seguros para usar?
- São mantidos atualizados os programas PPRA e PCMSO?
- Existe um gerenciamento dos resíduos gerados? A destinação de resíduos está apoiada em autorizações e requisitos legais?
- Os funcionários que realizam os serviços são devidamente qualificados/treinados com relação a segurança, considerando-se o determinado serviço em questão?
- É mantido atualizado o Programa de Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção (PCMAT)? Possui técnico de segurança na obra? O mesmo é devidamente qualificado/treinado para o cargo?

b) Questão relacionada à Responsabilidade Social:

- A empresa assegura que todos os funcionários e subcontratados possuem vínculo trabalhista e não emprega menores de 16 anos, exceto na condição de aprendizes, e menores de 18 anos em atividades noturnas, perigosas ou insalubres?
- A empresa mantém algum programa de apoio social à comunidade? Se sim, qual percentual do faturamento é investido em tal(is) programa(s)?
- A empresa possui diretrizes para contratação de subcontratados que considerem requisitos legais e princípios de responsabilidade social?

c) Questões relacionadas à Gestão da Qualidade:

- Possui inspeção de recebimento dos materiais/insumos adequada?
- Possui controle sobre produtos/serviços não conformes (identificação, segregação e definição de autoridade para liberação)?
- Há critérios de seleção e avaliação de fornecedores de materiais/serviços?
- Possui sistemática de inspeção de qualidade do produto/serviço acabado?
- Possui um controle adequado do processo, incluindo armazenamento, expedição e transporte?

- Possui uma sistemática com método e intervalo para calibração e aferição dos dispositivos de medição?
- Possui uma sistemática para registrar e tratar as reclamações (internas e dos clientes), considerando ações corretivas e preventivas necessárias?

d) Questões Técnicas:

- Possui planejamento, com cronograma detalhado, para acompanhamento dos serviços contratados?
- Mantém responsável técnico na obra?
- Possui organograma detalhado para as obras?
- Possui departamento próprio de ferramentaria?
- Possui manual de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), documentado e implementado?

As perguntas dos exemplos apresentados são amostras do questionário. O questionário completo possui uma ampla gama de perguntas, dependendo do escopo de fornecimento. Para cada pergunta do questionário o fornecedor tem as seguintes opções: Não Atende, Atende Parcial, Atende 100%, Não Aplicável.

Para ser aprovado o fornecedor precisa ter a nota final do questionário maior ou igual a 50% para cada nível de perguntas. O critério de aprovação para essa etapa é definido da seguinte maneira:

Nota final do questionário maior ou igual 50% para cada tipo de pergunta (Saúde, Segurança e Meio Ambiente, Gestão da Qualidade e Técnica) = Aprovado.

Nota final do questionário menor que 50% para cada tipo de pergunta (Saúde, Segurança e Meio Ambiente, Gestão da Qualidade e Técnica) = Reprovado.

A necessidade ou não de abertura do plano de ação para regularização das pendências desta etapa deve ser avaliada caso a caso. Em alguns casos são exigidos planos de ação, em outros, revisão do escopo, podendo chegar até em visitas técnicas.

Segunda etapa: Avaliação Cadastral

A Avaliação Cadastral é realizada por uma empresa terceirizada pela empresa em estudo, onde aspectos fiscais, financeiros, tributários e trabalhistas são verificados conforme

critérios estabelecidos pela organização. O fornecedor interessado em realizar cotações com a empresa deve pagar uma taxa de R\$200,00 a esta empresa terceira e fornecer uma série de documentações para que a análise possa ser realizada com mais afinco.

#### Terceira etapa: Assinatura do Termo

Esta etapa refere-se à assinatura do Termo “Cláusulas e Condições Gerais para Futuro e Eventual Fornecimento de Bens e de Serviços”, ou ainda um contrato específico definido entre as partes.

O critério de aceitação desta etapa é o termo ou contrato específico assinado, que poderá ocorrer em assinatura física ou através de aceite eletrônico no sistema Portal de Fornecedores. É importante frisar que no contrato, também há cláusulas específicas que o fornecedor deve se comprometer tanto economicamente e socialmente quanto condutas referentes ao meio ambiente.

A empresa também disponibiliza um Guia de SSMA especial para os contratados e fornecedores. Neste guia, estão listadas todas as práticas esperadas por estes.

O fornecedor é considerado homologado quanto todas as etapas estiverem concluídas e todas aprovadas. Ele é Não Homologado quando não atingir o conceito necessário em uma ou mais etapas. Desta forma, fica bloqueado para qualquer tipo de fornecimento enquanto não regularizar as pendências.

Diante dessa realidade o processo de seleção e homologação de fornecedores e os processos de qualidade têm como objetivo contribuir para manter e construir uma organização cada vez mais sustentável, ganhando competitividade frente aos concorrentes.

#### 4.5 Definição do Grupo de Gestão e Movimentação dos fornecedores

De responsabilidade da área de Gestão da Qualidade de Fornecedores, o Grupo de Gestão é a classificação atribuída ao fornecedor (A, B ou C) de acordo com o grau de risco relacionado ao seu escopo de fornecimento. Fornecedores A e B são aqueles que impactam diretamente o processo produtivo (exemplo caldeiras, transportadoras, matéria-prima, pesticidas, entre outros). Fornecedores classificados como C são aqueles que têm seu grau de risco menor. Podemos citar como exemplo, o fornecimento de materiais de escritório, bandeiras, livros, sucata, serviço de consultoria, entre outros.

Em Abril de 2015, a empresa estudada possuía na sua base 7110 fornecedores com o status Homologado. Dentre estes fornecedores, 2235 fazem parte do grupo de gestão A, 2693 do B e 2182 do grupo de gestão C.

Na última safra, 2014/2015, foram homologados 2033 fornecedores pela empresa estudada e, de todo o banco de fornecedores, 3549 foram movimentados.

#### 4.6 Fornecedores com maiores spends

Dentre os 7110 fornecedores pertencentes à base de Suprimentos, elencamos os 15 que possuem o maior volume de compras em reais para a empresa. Eles representam 17,3% de todo o spend com fornecedores do departamento de Suprimentos. Na última safra, foram movimentados e receberam pedido de compras de 3549 fornecedores.

Em entrevista com o Gerente da área de Gestão de Fornecedores, ele afirmou que para todos estes 15 fornecedores estratégicos, há a possibilidade de substituição. Em alguns casos, o valor da negociação não seria o mesmo, porém todos eles poderiam ser substituídos por outros fornecedores que já são de conhecimentos da empresa. O que seria diferente em cada caso além do valor do contrato/negociação seria a rapidez na troca. Conforme exemplo citado pelo gerente, as empresas de fertilizantes seriam mais rapidamente substituídas do que a empresa de alimentação que fornece para o centro administrativo além de todas as usinas. Porém, todos os fornecedores estratégicos são passíveis de substituição.

#### 4.7 Monitoramento do Desempenho dos Fornecedores

A fim de monitorar o desempenho e qualidade dos fornecedores, foram desenvolvidas pela empresa a ferramenta IQF (Índice de Qualidade do Fornecedor) que mede a atuação do fornecedor em relação a atrasos e número de reclamações registradas no sistema RNC (Relatório de Não Conformidades) para desta forma, incorporar as melhores práticas do mercado nas operações da empresa estudada. O objetivo desta ferramenta, controlada pela área de Gestão de Fornecedores, é assegurar que os mesmos continuam aptos para fornecer matérias, serviços e equipamentos com a qualidade requerida e avaliada para a homologação.

Os fornecedores com maiores volumes de pedidos em cada carteira de compras são monitorados mensalmente através das ferramentas IQF e RNC.

#### 4.7.1 RNC – Relatório de Não Conformidade

Os problemas com fornecedores, referentes aos equipamentos, materiais e serviços eram tratados pontualmente e muitas vezes direcionados pelas unidades aos fornecedores, não tendo um canal para registro e formalização das ocorrências e do plano de ação. De forma a melhorar o atendimento as áreas usuárias e também estreitar o relacionamento entre empresa e seus parceiros, foi disponibilizado um canal para Registro de Reclamações de Fornecedores, onde todas as ocorrências são direcionadas para área de Suprimentos.

As etapas para gerar o RNC compreendem:

- Registro da reclamação pelo usuário (área cliente de Suprimentos);
- Recebimento da mesma pela equipe de Gestão de Fornecedores;
- Contato com o fornecedor objetivando formalizar a não conformidade e, com isso, obter um parecer com ações corretivas ou até mesmo um plano de ação para evitar novas ocorrências;
- O retorno à área cliente de forma a validar e finalizar o RNC.

Além das etapas descritas acima, com o Registro de Reclamações de Fornecedores é possível a avaliar a performance dos fornecedores, para atuar no processo de melhoria contínua.

O usuário tem como responsabilidade abrir os relatórios para registro de todas as ocorrências de problemas de fornecedores, detalhando o problema encontrado com evidências; Validar em até 5 dias a efetividade do plano de ação enviado pelo fornecedor. Em caso de não validação o protocolo será automaticamente encerrado, considerando-o validado.

A área de Gestão de Fornecedores, por sua vez deve controlar e monitorar o desempenho da qualidade dos fornecedores de materiais, equipamentos e serviços, através da captação de todas as reclamações em decorrência de problemas ocasionados pelos fornecedores; Encaminhar em até 2 dias após o registro da reclamação, o relatório de não conformidade ao fornecedor para preenchimento do plano de ação; Realizar duas cobranças de plano de ação do fornecedor (uma no dia do envio do relatório de não conformidade e outra no quinto dia após o envio do mesmo); Receber e analisar a efetividade do plano de ação, com registro das ações de contenção e análises para correção dos problemas encontrados.

O fornecedor tem dentro de seu escopo de RNC responder o plano de ação no prazo determinado; Acompanhar o problema desde a ação de contenção à efetividade das ações implantadas.

Por fim, os compradores (Área de Suprimentos) devem dar suporte para à área de Gestão de Fornecedores na cobrança do plano de ação, principalmente após a 2ª cobrança realizada pelo time de Gestão de Fornecedores.

O relatório RNC pode apresentar os seguintes status:

Aberto: relatório submetido para Gestão de Fornecedores; Pendente Usuário: relatório devolvido para o usuário complementar informações/evidências; Em Progresso: relatório submetido para o fornecedor responder o plano de ação; Necessário Validação: plano de ação submetido para validação do usuário; Validado: plano de ação validado pelo usuário; Não validado: plano de ação não validado pelo usuário; Fechado: relatório e ações fechadas.

A área de Gestão de Fornecedores, em conjunto com o negociador de Suprimentos, será responsável por interagir com o fornecedor para o processo de criação do plano de ação, recebimento das ações de contenção e análises para correção dos problemas encontrados.

Após receber o plano de ação, as ações são registradas no RNC nos campos: Ação de Contenção; Ação Corretiva e Análise do Problema.

São anexados ao relatório fotos, procedimentos e outras informações que sejam úteis para a eficácia do plano.

No campo de ação de contenção são registradas todas as ações tomadas pelo fornecedor para contenção do problema no momento da ocorrência. Um exemplo de ação de contenção é um plano de inspeção durante o processo produtivo e amostragem de qualidade.

No campo Análise do Problema são registradas todas as análises realizadas para investigação do problema, sua definição e levantamento das possíveis causas que possam ter gerado a não conformidade. Exemplo: Origem do problema; Causas possíveis; Fatores determinantes das causas.

Para a ação de correção serão registradas no campo todas as ações de correção implantadas para a solução definitiva do problema. Essas ações são tomadas com base na causa raiz para evitar novas ocorrências. Exemplo: Procedimentos e instruções de trabalho adotadas; Modificações no processo; Modificações do projeto; Treinamentos Realizados

#### 4.7.2 IQF – Índice de Qualidade de Fornecimento

$IQF = IP - INC$ , onde:

### IP – Índice de Pontualidade

Consolidação dos pedidos a serem entregues pelo fornecedor. Esse indicador compara a quantidade pedida com a quantidade entregue dentro do prazo

Exemplo:

Quantidade a ser entregue = 200 toneladas

Quantidade entregue dentro do prazo = 150 toneladas

Quantidade entregue fora do prazo = 50 toneladas

Índice de Pontualidade =  $(150/200*100) = 75$

### 3.7.3 INC – Índice de Não Conformidade

Considera a quantidade e criticidade dos RNC registrados pela área usuária. Cada RNC é classificado como alto, médio ou baixo. Abaixo seguem alguns exemplos:

Alto: Problema causando impacto de grandes proporções na segurança do produto, pessoas ou meio ambiente; Problema causando interrupção total ou parcial da produção, ocasionando atrasos ou perdas de embarque; Problema detectado pelo cliente ou consumidor final; Documentos necessários ao plano do projeto não entregues pelo fornecedor ou não cumprimento das informações contidas no plano do projeto e sem argumentação coerente.

Médio: Problema causando impacto de baixa proporção na segurança do produto, pessoas ou meio ambiente; Problema que pode gerar interrupção total ou parcial da produção, ocasionando atrasos ou perdas de embarque e atendimento de pedidos; Documentos necessários ao plano do projeto entregues após a data prevista ou desvios no plano do projeto que venham a impactar em prazo, custo, escopo ou qualidade, porém com a devida argumentação.

Baixo: Problema que pode gerar impacto na segurança do produto, pessoas, ou meio ambiente; Problema detectado na produção, recebimento, inspeção sem impacto no processo produtivo; Pequenos problemas em documentação do plano do projeto que dificultam mas não restringem o planejamento e controle do projeto ou desvios no plano do projeto, porém sem impacto no prazo, custo, escopo ou qualidade do projeto.

A Figura 4 mostra os tres tipos de deméritos e suas pontuações.

**Figura 4** – Tipos de deméritos de RNC e suas pontuações

Categorias e Subcategorias	Pontuação		
	Alto (10)	Média (5)	Baixa (3)
<b>Comercial</b>			
Divergência de Faturamento (impostos, Valores, Etc.).			X
Fornecimento em quantidade divergente da proposta comercial.			X
Nota Fiscal emitida em desacordo com a Medição Parcial/ Final (BMS).			X
Documentos legais exigidos desatualizados/não entregues.		X	
<b>Projeto/Serviço</b>			
Fornecimento com atraso em relação ao cronograma acordado.		X	
Fornecimento fora dos padrões/normas técnicas acordadas.		X	
Fornecimento entregue parcialmente.		X	
Recursos mobilizados divergentes do acordado.		X	
Fornecimento realizado sem autorizações externas (ex: licenças, alvarás, ARTs).		X	
Fornecimento realizado sem autorizações internas (ex: ordem de compra, orçamento aprovado).		X	
<b>Qualidade</b>			
Fornecimento com problema de qualidade dentro do prazo de garantia.		X	
Fornecimento com problema de qualidade fora do prazo de garantia.		X	
<b>SSMA</b>			
Comportamento inadequado de funcionário gerando condição insegura para si e outros.	X		
Emissão de efluentes fora dos parâmetros legais.	X		
Fornecimento de EPI's inadequado para o trabalho realizado.	X		
Condição insegura causada por falta de arrumação e limpeza do local de trabalho.	X		
Armazenamento/Transporte/Manuseio/Descarte de resíduos fora dos parâmetros legais.	X		
Armazenamento/Transporte/Manuseio/Descarte de produtos perigosos fora dos parâmetros legais.	X		

**Fonte:** Empresa objeto de estudo, 2014

Exemplo:

Total de RNC = 3 registros

Criticidade: 3 Alta (10) | 2 Média (5) | 1 Baixa (3)

Índice de Não Conformidade =  $(3 \times 10) + (2 \times 5) + (1 \times 3) = 43$

Dessa forma, o IQF é dado por:

$IQF = (75 - 43) = 32$

#### 4.8 Bloqueio de fornecedores

Os fornecedores podem ser bloqueados pela empresa estudada pelos motivos a seguir:

RNC Crítica: Identificados problemas relacionados à questões éticas, atitudes contrárias aos valores da empresa em estudo, políticas e metas de SSMA (Saúde Segurança e Meio Ambiente) e Qualidade que inviabilizem a continuidade da relação comercial.

Baixa Performance: Quando o fornecedor apresentar baixo desempenho no monitoramento de performance e concluir-se que as ações propostas pelo fornecedor e/ou seu histórico junto a empresa em estudo não forem mais suficientes para garantir o atendimento aos requisitos técnicos exigidos.

Fornecedores Não Homologado: Quando o fornecedor apresentar-se irregular em alguma das etapas do processo de Homologação.

Em entrevista com o Gerente da área de gestão de fornecedores, os fornecedores não são descadastrados mas sim bloqueados da base, o que faz com que nenhum pedido de compra ou negociação seja efetuado a partir do momento que é feito o bloqueio. Os fornecedores estão passíveis de auditorias enviadas pela empresa ou por uma terceirizada para assegurar que os critérios de seleção estejam sendo seguidos, porém hoje não existe nenhum programa de auditoria contínua. As visitas são feitas aleatoriamente ou quando há algum motivo de desconfiança ou denúncia.

#### 4.9 Re-Homologação dos fornecedores

A fim de garantir que os critérios de seleção considerados na Homologação dos fornecedores voltem a ser avaliados durante o processo de monitoramento do fornecedor, a empresa desenvolveu um projeto no qual, anualmente, os fornecedores considerados como estratégicos, grupo A e B, são reavaliados e passam por todo o processo de Homologação novamente. Qualquer detalhe que o desabone, faz com que ele seja bloqueado ou direcionado para um plano de ação normalmente.

Para os fornecedores considerados como grupo de gestão C, essa re-homologação é feita a cada dois anos.

Além disso, em conjunto com uma empresa terceirizada, foi desenvolvido um robô de consulta, que a cada 15 dias confere toda a base de fornecimento a fim de monitorar a documentação.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Partindo do pressuposto de que o Modelo de Cadeia de Valor proposto por Michael Porter (1985) indica um enfoque amplo do conjunto de atividades de uma empresa com o objetivo de satisfazer e criar valor ao cliente, entende-se que a seleção de fornecedores é um processo de grande importância que afeta a cadeia de valor inteira de um produto, podendo trazer benefícios ou malefícios a ela dependendo do modo com que for gerenciada. Quando fala-se de uma organização sustentável, entende-se que todos os seus processos, desde a compra da matéria prima até a entrega do produto para o cliente final estão de acordo e alinhados com a regulamentação, valores éticos entre outros.

Encontrar o fornecedor que melhor atinja os objetivos da contratação e do contratante, levando em consideração os critérios sustentáveis é a definição que mais se aproxima do que procura-se hoje para uma seleção de fornecedores baseada em critérios socioambientais. É importante lembrar que o alvo deste estudo é avaliar as práticas adotadas para a seleção de fornecedores do departamento de Suprimento da empresa em questão.

A empresa alvo deste estudo possui as certificações: ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade), ISO 14000 (Sistema de Gestão ambiental), ISO 22000 (Responsabilidade Social) e Bonsucro (Sustentabilidade na produção de cana de açúcar) além de adotar um sistema de Gestão da Qualidade de Fornecedores que é composto por documentos, manuais, políticas, treinamentos e ferramentas que assegurem uma estratégia organizacional dentro dos parâmetros desejados. Através dos processos apresentados na seção 4. Apresentação dos dados coletados, a empresa procura minimizar os impactos ambientais, sociais e econômicos através de um processo extenso de seleção e avaliação dos seus fornecedores, que está em constante melhoria e aperfeiçoamento, garantindo não somente a qualidade na organização porém em toda a cadeia produtiva.

O processo de seleção, homologação e avaliação de fornecedores é considerado uma ferramenta importante para a empresa, uma vez que visa garantir a sustentabilidade da cadeia e negócios. Além da competitividade de preços e da capacidade de execução, os fornecedores são submetidos à avaliação em aspectos econômico-fiscais, ambientais, trabalhistas, sociais, jurídicos, de qualidade, saúde e segurança já no início do processo. Os critérios são definidos em uma matriz de risco e variam de acordo com o tipo de fornecimento.

A aprovação no processo de cadastro significa que o fornecedor atende a critérios exclusivos da empresa garantindo a qualidade total do processo e não apenas a qualidade do

produto final. O processo de cadastro de fornecedores visa também a identificação de possíveis problemas que possam ocorrer, e são tomadas decisões já no início do processo evitando contratempos no decorrer da negociação. O questionário de autoavaliação que o fornecedor deve preencher logo que inicia o processo, segue as normas ISO 9001, ISO14000, ISO 22000 e Bonsucro. Portanto, quando homologado e na base de fornecimento, os compradores estão cientes de que o fornecedor pode receber pedidos de compras uma vez que está em concordância e atendendo os critérios de seleção da empresa.

Nota-se que, uma vez que a empresa bloqueia de sua base ou não permite o cadastramento de fornecedores que estão na lista suja do trabalho escravo, o critério de seleção de Walker (2009) é atendido no que diz respeito a selecionar empresas fornecedoras nas quais os trabalhadores tenham condições justa e dignas. Também segue o Instituto Ethos (2007) pois através do projeto desenvolvido pela empresa a fim de construir um estreito relacionamento com os fornecedores e alinhá-los à essência da empresa, realiza treinamentos aos fornecedores sobre temas relacionados à área agrícola, gestão empresarial e sustentabilidade, transmitindo assim o código de conduta para a cadeia de valor começando com os fornecedores.

Além disso está alinhado com o Ibase, pois procura selecionar fornecedores que atendam os mesmo padrões éticos da empresa e com o GRI (2013), no que diz respeito a avaliação de fornecedores em Práticas Trabalhistas. Apesar destas medidas a fim de assegurar que não sejam contratados fornecedores com condições indignas de trabalho, a empresa ainda não apresenta nenhum programa/projeto que busque contribuir para erradicar efetivamente todas as formas de trabalho forçado, análogo ao escravo, infantil conforme citado no GRI (2013).

A categoria de Meio Ambiente é avaliada no processo de homologação. Nesse processo é encaminhado o questionário de autoavaliação conforme detalhado no levantamento de dados com perguntas de acordo com o escopo de fornecimento de cada fornecedor. Pode-se dizer que os critérios ambientais utilizados para selecionar os fornecedores estão alinhados com as diretrizes propostas em ETHOS (2007), GRI (2013), Ibase (2015), pois verificam desde as licenças exigidas legalmente para operar até se são mantidos atualizados programas como o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e Programa de Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção (PCMAT) além de questionar sobre o gerenciamento dos resíduos e destinação dos mesmos com autorizações legais.

Além destes critérios citados, conforme ETHOS (2007), quando identificados problemas ambientais, há um prazo para correção dos mesmos através da ferramenta de RNC,

podendo o fornecedor ser bloqueado se o problema não for resolvido. O Relatório de Sustentabilidade elaborado pela empresa também segue as orientações do GRI (2013) e através de dois programas há o estímulo para os fornecedores adotarem critérios de sustentabilidade em suas rotinas e processos.

Para a categoria de Segurança, existe uma área específica da empresa que é responsável por medir a taxa de acidentes registrados através de um programa chamado Sistema Integrado de Gestão de Operações.

O modelo SMARTER, proposto por EDWARDS & BARRON (1994) considera aspectos ambientais e de responsabilidade social no momento de seleção dos fornecedores e, uma vez que estes são critérios avaliados no processo da empresa estudada, pode-se dizer que também estão alinhados.

Os critérios mencionados por Walker (2009) como dar preferência para empresas locais e apoio ao crescimento econômico também são fatores de seleção no processo de homologação dos fornecedores pela empresa sucroenergética. Segundo o relatório de sustentabilidade, a companhia incentiva a compra de suprimentos de fornecedores instalados no mesmo estado da unidade de operação. Este ponto está descrito na política da área sendo gerenciado pelos compradores nas unidades. Na última safra, 88,31% das compras de produtos e serviços foram feitas de maneira local.

Não encontrados em nenhum modelo de seleção de fornecedores que incluísse a questão de sustentabilidade como fator preponderante, a empresa realiza a reavaliação dos critérios por meio de um processo de re-homologação dos fornecedores a fim de garantir que os critérios requisitados estejam sendo de fato atendidos, auditorias nos fornecedores, possuem substitutos para os fornecedores estratégicos e os classifica em grupos de gestão de acordo com seu grau de risco para o negócio, a fim de organizá-los de maneira mais eficiente.

Com o confronto das práticas da empresa com a bibliografia, verifica-se que os critérios da proposta de Carmo (2009) como privilegiar fornecedores que invistam no desenvolvimento da população e de regiões com IDH alto não são levados em consideração pela empresa.

Diante dos resultados apresentados, foi analisado que a empresa utiliza os seguintes critérios apresentados no referencial teórico que estão relacionados com o fator socioambiental: critérios locacionais, aspectos ambientais e avaliação ambiental dos fornecedores, prazos para solucionar problemas ambientais quando apontados, critérios sociais que englobam as práticas trabalhistas, Direitos Humanos, trabalho escravo e padrões éticos.

Apresentado no referencial teórico e não utilizado pelas empresas é o privilégio dos fornecedores que invistam no desenvolvimento da população e de regiões com alto IDH. Além dos critérios encontrados na bibliografia, a empresa faz uso de critérios de reavaliação dos fornecedores, auditorias e divisão dos fornecedores em grupos de gestão.

Desta forma, verificou-se que a empresa faz uso de quase todos os critérios com cunho socioambientais encontrados na bibliografia e referenciados na seção 2.4 O fator sustentabilidade na seleção de fornecedores, e com isso busca ser uma organização sustentável que alinha todos os seus processos, sabendo da importância de cada um isoladamente. Os critérios propostos nos modelos de Walker (2009), Edwards e Barron (1994), Ethos (2007), GRI (2013) e Ibase (2007) são considerados quase que em sua totalidade no processo de homologação dos fornecedores e apenas o que propõe Carmo (2009) não é utilizado pela empresa.

Com a competitividade cada vez mais acirrada no contexto atual, o objetivo da empresa em trabalhar com fornecedores qualificados, que atendam seus pré-requisitos e estejam alinhados com as práticas e cultura da empresa é garantir a qualidade e segurança do sistema além da sustentabilidade do negócio como um todo, evitando possíveis impactos negativos no relacionamento da empresa com os fornecedores.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme análise realizada no estudo de caso, pode-se concluir que o objetivo do trabalho foi alcançado, uma vez que foram explicitados os principais critérios utilizados para a seleção de fornecedores pela empresa sucroenergética estudada bem como todo seu processo de seleção e monitoramento dos fornecedores e as ferramentas utilizadas.

Com os dados e informações evidenciados ao longo do trabalho, é possível afirmar que o problema de pesquisa foi solucionado, onde uma empresa sucroenergética de grande porte consegue conciliar a seleção de fornecedores com a preocupação ambiental existente e garantir cada vez mais a qualidade de seus produtos e sustentabilidade do negócio.

Além disso, tendo em vista os aspectos analisados, a justificativa do trabalho foi atendida, pois o presente estudo buscou embasamento na literatura para confrontar as técnicas e critérios utilizados pela empresa objetivo de estudo com aqueles encontrados na revisão literária. Como existe uma grande lacuna no mundo acadêmico sobre o âmbito de critérios de sustentabilidade na seleção de fornecedores, o tema da presente pesquisa não havia sido abordado anteriormente. Este trabalho pode contribuir para o conhecimento científico da área e ao mesmo tempo agregar valor para o mundo empresarial a fim de despertar nas organizações a importância inquestionável do tema.

Nesta pesquisa, os dados, informações e análises apresentadas evidenciam que uma empresa de grande porte consegue focar na sustentabilidade da sua cadeia de negócios através da seleção de seus fornecedores, uma vez que possui um processo estruturado de homologação dos fornecedores no qual critérios socioambientais são avaliados, ao mesmo tempo em que visa lucratividade e ganho de mercado. A empresa em questão também tem consciência de que a sustentabilidade pode e deve ter um peso ainda maior em todos os seus processos, e por conta disso incluiu em sua Matriz de risco o fator sustentabilidade e está constantemente desenvolvendo projetos para que as metas da empresa sejam atingidas alinhada com os fornecedores que possuem em sua base.

Com os resultados obtidos na realização deste trabalho e conhecimentos adquiridos, sugere-se para os seguintes estudos a serem desenvolvidos buscar uma compreensão mais profunda do tema desenvolvido neste trabalho para empresas de diferentes segmentos considerando as particularidades de cada mercado e ambiente. Essa visão deve proporcionar

dados para decidir quais modelos de seleção de fornecedores são mais adequados em cada ambiente empresarial.

## REFERÊNCIAS

- AKILLI, E. A., 2008. **Green supplier selection criteria** (report). University of Wisconsin Whitewater. Disponível em:  
< <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&idioma=pt-br> >. Acesso em: 05 abril 2015.
- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- AGERON B., GUNASEKARAN A., SPALANZANI A. **Sustainable supply management: An empirical study**. International Journal of Production Economics. 2011
- BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial: Conceitos, Modelos e Instrumentos**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias da agenda 21**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2005.
- BARBOSA, G. S. **O desafio do desenvolvimento sustentável**. Revista Visões, ed. 4, vol. 1, n. 4, Jan/Jun 2008. Disponível em:  
<  
[http://www.fsma.edu.br/visoes/ed04/4ed\\_O\\_Desafio\\_Do\\_Developolvimento\\_Sustentavel\\_Gisele.pdf](http://www.fsma.edu.br/visoes/ed04/4ed_O_Desafio_Do_Developolvimento_Sustentavel_Gisele.pdf)>. Acesso em: 05 março 2015.
- BEAMON, B. M. **Designing the green supply chain**. Logistics Information Management, ed. 12. 1999.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BIDIGOLI, H. **Decision support systems – principle and practice**. Saint Paul: West Publishing Company. 1989.
- BOVESPA. Mercado: **Ações – Índices**. 2010. Disponível em: <<http://bovespa.com.br>>. Acesso em: 6 jun. 2014.
- BRUNDTLAND, G. H. **Nosso futuro comum: comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- CALLENBACH, E. et al. **Gerenciamento ecológico: ecomanagement**. Guia do Instituto Elmwood de Auditoria Ecológica e Negócios Sustentáveis. São Paulo: Cultrix, 1993.
- CAMARGO, A. L. B. **As dimensões e os desafios do desenvolvimento sustentável: concepções, entraves e implicações à sociedade humana**. 2002. Dissertação (Mestrado em

Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina.

CAMARGO, A. Governança para o século 21. In: TRIGUEIRO, A. **Meio ambiente no século 21: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

CARMO, B. B. T. **Proposta de um modelo para seleção de fornecedores e otimização do transporte na cadeia produtiva do biodiesel com base em critérios de sustentabilidade**. Fortaleza, 2009. Dissertação de Mestrado. Programa de Mestrado em Engenharia de Transportes, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE.

CARTER, C. R.; EASTON, P. L. Sustainable Supply Chain management: evolution and future directions. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Vol. 41, No. 1, 2011.

CASTRO, M. A. S.; FIGUEIREDO M. A. G.; SCHALCH V.; VECCHIA F. A. S. **Integração de Aspectos de Sustentabilidade ao Processo de Seleção de Fornecedores – o Papel dos Critérios Locacionais**. São Paulo, 2011.

Disponível em:

< [http://www.advancesincleanerproduction.net/third/files/sexsoes/4B/1/Castro\\_MAS%20-%20Paper%20-%204B1.pdf](http://www.advancesincleanerproduction.net/third/files/sexsoes/4B/1/Castro_MAS%20-%20Paper%20-%204B1.pdf) >. Acesso em: 05 março 2015.

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. **Roteiro básico para a elaboração de um projeto do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo - MDL**. Rio de Janeiro, 2002.

CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. **A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory**. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38(5), 2008.

CHENA, C. T.; LINB, C. T.; HUANG, S. F. A fuzzy approach for supplier evaluation and selection in supply chain management. **International Journal of Production Economics**, v. 102, 2006. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.03.009>

Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD). **Nosso Futuro Comum**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1988.

DEGRAEVE, Z.; ROODHOOFT, F. Effectively selecting suppliers using total cost of ownership. **Journal of Supply Chain Management**. Arizona, v. 35, n. 1, Winter, 1999.

DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DICKSON, Gary W. **An analysis of vendor selection systems and decisions**. *Journal of Purchasing*. [Tempe] V. 2, n.1, p.24-41, 1996.

EDWARDS, W.; BARRON, F. H. **SMARTS and SMARTER: Improved Simple Methods for Multiattribute Utility Measurement.** Organizational Behavior and Human Decision Processes, 60, 1994.

ELLRAM, L. M. **Total cost of ownership: an analysis approach for purchasing.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. [Bradford], v. 25, n.8, 1995.

EPSTEIN, L.; KING, G. **The Rules of Inference.** University of Chicago Law Review, Vol. 69, N. 1, 2002. Disponível em: <<http://polmeth.wustl.edu/media/Paper/king02.pdf>>. Acesso em: 01 jun 2014.

Instituto Ethos. **Temas e Indicadores.** São Paulo: Instituto Ethos, 2007. Disponível em: <[http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos\\_2013\\_PORT.pdf](http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/07/IndicadoresEthos_2013_PORT.pdf)>. Acesso em: 05 de junho. 2014.

FRANCO L. A.; MONTIBELLER, G. Problem Structuring for Multi-Criteria Decision Analysis Interventions. **The London School of Economics and Political Science – Department of Management.** Boletim Técnico, London, 2009.

GARCIA, A. **Responsabilidade social não é ajuda, é respeito.** Gazeta Mercantil. Interior Paulista. 1999.

GONÇALVES, D. B. **Desenvolvimento sustentável: o futuro da presente geração.** Revista Espaço Acadêmico, Maringá, v.5, n.51. 2005. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/051/51goncalves.htm>>. Acesso em: 02 abril 2015.

GRI – Global Reporting Initiative. 2013. G4 **Diretrizes para relato de sustentabilidade.** Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/GRI-G4-Principios-para-Relato-e-Conteudos-Padiao.pdf>>. Acesso em: 20 abril 2015.

HANDFIELD, R. B. et al. **Avoid the pitfalls in supplier development.** MIT Sloan Management Review. [Cambridge], v. 41, n.2, Winter, 2000.

HOLLIDAY, C.; SCHMIDHEINY, S.; WATTS, P. **Cumprindo o prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOLME R.; WATTS P. **Corporate Social Responsibility: Making good business sense.** Geneva: The World Business Council for Sustainable Development. 2000.

HUMPHREYS, P. K.; WONG, Y. K.; CHAN, F. T. S. Integrating environmental criteria into the supplier selection process. **Journal of Materials Processing Technology.** Vol. 8, 2003.

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. **Sobre o Ibase.** 2015. Disponível em: <<http://ibase.br/pt/sobre-o-ibase/http://ibase.br/pt/sobre-o-ibase/>>. Acesso em: 10 março 2015.

JACOBS, M. **Sustainable development**: from broad rhetoric to local reality. In: CONFERENCE FROM AGENDA 21, Document n. 493, 1 Dec. 1994, Cheshire. Proceedings... Cheshire: Cheshire County Council, 1995.

KANNAN, V. R.; TAN, K. C. **Supplier selection and assessment**: their impact on business performance. Journal of Supply Chain Management. [Tempe], v. 38, n. 4. Fall 2002.

KEATING, B.; QUAZI, A.; KRIZ, A.; COLTMAN, T. **In pursuit of a sustainable supply chain**: insights from Westpac Banking Corporation. Supply Chain Management: An International Journal, v. 13, n. 3, 2008.

KOTLER, P. "Competitividade e Caráter Cívico". In: Frances Hesselbein et al. (editores), Peter F. Drucker Foudation (organização). **A organização do futuro**: Como preparar hoje as empresas de amanhã. Ed.Futura, 1997.

LAGES, R. T. S., LAGES, R. T. S.; FRANÇA, S. L. B. **Indicadores de Desempenho com o Conceito do Triple Bottom Line e Metodologia do Balanced Scorecard**. In Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói, 2010.

LIVRO VERDE. **Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas**. Bruxelas, 18/07/2001. Comissão das Comunidades Européias, 2001.

MAIMON, D. **Passaporte verde**: gestão ambiental e competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MALHADAS, Z. Z. **Dupla Ação**: Conscientização e Educação Ambiental para Sustentabilidade. Curitiba: NIMAD, 2001

MASELLA, C.; RANGONE, A. **A contingent approach to the design of vendor selection systems for different types of co-operative customer/supplier relationships**. International Journal of Operations & Production Management, [Bradford], Vol. 20, N.1. 2000.

MELO NETO, A. C.; FRÓES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO NETO, F. P.; BRENNAND, J. M. **Empresas socialmente sustentáveis**: o novo desafio da gestão moderna. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2004.

NORMAN, W.; MaCDONALD, C. **Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line"**. Virginia, EUA: Business Ethics Quarterly, 2003.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

**Relatório Anual de Sustentabilidade**. Empresa objeto de estudo. 2014.

REUTER, C. et al. Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. **Journal of Supply Chain Management**, v. 46, n. 2, abr. 2010.

SAATY, T. L., **Método de Análise Hierárquica**. Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1991

SAATY, T.L. Decision making for leaders. Pittsburg, USA: WS. Publications, 2000.

SARKIS, J.; TALLURI, S. **A model for strategic supplier selection**. [TEMPE] Journal of Supply Chain Management. v. 38, n.1, Winter, 2002.

SCHARF, Regina. **Manual de Negócios Sustentáveis**. São Paulo: Amigos da Terra, 2004.

SEURING, S.; MULLER, M. **From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management**. In: Journal of Cleaner Production, Vol. 16, N. 15, 2008.

SGARBI, V. S. et al. **Os Jargões da Sustentabilidade**: uma Discussão a partir da Produção Científica Nacional, Engema 2008.

SILVA, C. L.; MENDES, J. T. G. **Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável**: agentes e interações sob a ótica multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 2005.

SIQUEIRA, J. R. M. **Mensuração e Avaliação do Impacto Social das Organizações**: Uma Análise Crítica dos Balanços Sociais e Propostas para um Novo Modelo. Dissertação (Doutorado). Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2003.

STEELE, P. T.; COURT, B. H. **Profitable purchasing strategies**: a manager's guide for improving organizational competitiveness through the skills of purchasing. London: McGraw-Hill, 1996.

TEIXEIRA, W.; TOLEDO, M. C. M. de; FAIRCHILD, T. R.; TAIOLI, F. **Decifrando a Terra**. São Paulo: Oficina de Textos, 2001.

TERREO, G. Entrevista: Glauca Terreo, representante da Global Reporting Initiative (GRI) no Brasil, fala sobre a evolução dos relatórios de sustentabilidade. **FIESP**, São Paulo, 2014. Disponível em: < <http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/entrevista-glaucia-terreo-representante-da-global-reporting-initiative-gri-no-brasil-fala-sobre-a-evolucao-dos-relatorios-de-sustentabilidade/> >. Acesso em: 15 março 2015.

TSOULFAS, G.T., PAPPIS, C.P. **Environmental principles applied to supply chains design and operation**. Journal of Cleaner Production, ed. 14. 2006.

VIANA, J. C., & ALENCAR, L. H. Metodologias para Seleção de Fornecedores: uma revisão da literatura. Set/Dez, 2012.

VIEIRA, Listz. **Cidadania e Globalização**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

WADHWA, V.; RAVINDRAN, A. R. **Vendor Selection in Outsourcing.** Computers & Operations Research, v. 34, n.12, 2007.

WALKER, H. **Sustainable supply chain management and organizational performance:** an analysis of constructs in the literature. Warwick Business School. University of Warwick, 2009.

WEBER, C.A. **A decision support system using multicriteria techniques for vendor selection.** University Microfilms International, Ann Arbor, MI. 1991.