



Ações de Responsabilidade Social com Relação ao *Stakeholder* Fornecedor: Estudo de Caso Baseado nos Indicadores Ethos em uma Empresa Brasileira do Setor de Cosméticos

Social Responsibility Actions with Respect to Supplier Stakeholders: A Case Study Based on Indicators of the Ethos Institute in a Brazilian Cosmetics Company

Regina Mitiko Nakayama¹, Rivanda Meira Teixeira²

RESUMO

Este estudo tem como objetivo central analisar ações de responsabilidade social de uma empresa brasileira do setor de cosméticos com relação ao *stakeholder* fornecedor. Especificamente, analisa as ações baseadas nos indicadores Ethos, implementadas por essa empresa, com relação ao seu *stakeholder* fornecedor, na perspectiva dos seus dirigentes e fornecedores. Foram entrevistados os responsáveis da área de responsabilidade social da empresa de cosméticos e das empresas fornecedoras. Para definição das categorias analíticas adaptaram-se indicadores desenvolvidos pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social, que se constituem em ferramenta de autoavaliação da organização concernente ao nível de responsabilidade social. A análise de tais ações, na perspectiva dos fornecedores, evidenciou a preocupação do cliente com a relação ganha-ganha e o programa de avaliação de desempenho de fornecedores como impulsionador do desenvolvimento da consciência e profissionalização das práticas de responsabilidade social. Destarte, possíveis revoltas ou insatisfações são amortizadas pela imagem de empresa em sintonia com os valores tomados como verdade pela sociedade em relação às leis, meio ambiente e trabalhadores e pela segurança de trabalharem em uma empresa menos vulnerável às instabilidades do meio.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, *Stakeholder* Fornecedor, Indicadores Ethos.

ABSTRACT

This study examines actions of social responsibility undertaken by a Brazilian cosmetics company with respect to its stakeholder suppliers. This company maintains a program for assessing supplier performance in terms of social responsibility. Managers of the area of social responsibility of the cosmetics company and of the company's supplier firms were interviewed. Categories used for analysis were adapted from the indicators developed by the Ethos Institute for Social Responsibility for use as a self-assessment tool by organizations. Suppliers manifested recognition of the cosmetic company's concern for a win-win relationship and the program for assessing supplier performance was seen as a driver for the development by supplier companies of awareness and for the professionalization of their practices of social responsibility. The potential for supplier dissatisfaction with the need to meet the social responsibility requirements of the cosmetic company is seen as being counterbalanced by the image created of a business firm that operates in tune with values held by society with respect to the environment, treatment of workers and compliance with the law and by the security provided by the assurance of a long-term supplier-client relationship.

Key words: Social Responsibility, Stakeholders, Supplier, Ethos Indicators.

¹ Universidade Federal do Paraná. E-mail: renakayama@yahoo.com.br

² Universidade Federal de Sergipe. E-mail: rivandateixeira@terra.com.br

1 INTRODUÇÃO

A fim de garantir a sustentabilidade de suas atividades no cenário global, as empresas têm-se engajado em mudanças em toda sua cadeia produtiva e, dentro dela, destaca-se um importante *stakeholder*, o fornecedor. A questão da consideração dos fornecedores nas ações socioambientais da empresa torna-se uma preocupação de vanguarda pela intensa terceirização de serviços pelos quais as empresas optam atualmente, para dar maior foco às suas atividades-fim. O eminente interesse das empresas pelos fornecedores, no que diz respeito à responsabilidade social, talvez tenha sido despertado pelos estudos de logística e gerenciamento da cadeia produtiva, que enfatizam a importância da integração das atividades, que envolvem o processo produtivo num cenário cada vez mais competitivo (Wood & Zuffo, 2001; Maloni & Brown, 2006; Welford & Frost, 2006; Hanfield, Sroufe & Walton, 2005).

Por outro lado, pela capilaridade desse processo, as pressões socioambientais, que antes atingiam somente as grandes empresas, têm alcançado e ameaçado também a sobrevivência de muitos fornecedores. Esses que são, em sua maioria, pequenos e microempresários, muitas vezes, não conseguem atender às exigências das empresas principais com relação aos critérios cada vez mais rígidos para a contratação das empresas que lhes prestam serviços ou vendem produtos. Como a tendência de adoção de procedimentos para atender tais pressões tende a se institucionalizar cada vez mais, os pequenos empresários, que não conseguem adaptar-se com rapidez, podem ser marginalizados desse mercado competitivo (Kagniciougiu & Kagniciougiu, 2007).

A contribuição do trabalho, portanto, seria compreender melhor as relações socioresponsáveis das empresas e seus fornecedores, dada a crescente importância deste *stakeholder* nas relações comerciais contemporâneas. Pretende-se trazer mais esclarecimentos à questão da responsabilidade social na cadeia produtiva das empresas, tendo como foco os fornecedores, pois se considera que isso venha a tornar-se cada vez mais relevante pela competitividade

do mercado que, paradoxalmente, tem de produzir mais, com menor custo e de forma sustentável (Kaguiniciou & Kaguiniciou, 2007; Welford & Frost, 2006). Outra questão relevante seria a possibilidade de auxiliar o desenvolvimento e a competitividade de pequenos e microempresendedores, que têm nessa pressão social a que as empresas estão submetidas uma importante chance de serem beneficiados. E os benefícios para ambos, empresa e fornecedor, serão diretamente proporcionais à integração dessas ações com esses pequenos fornecedores nas estratégias da empresa (Welford & Frost, 2006).

Esse estudo tem como objetivo central analisar ações de responsabilidade social com relação ao *stakeholder* fornecedor de uma grande empresa brasileira do setor de cosméticos. Especificamente, pretende analisar as ações de responsabilidade social baseadas nos indicadores Ethos, implementadas pela empresa com relação ao seu *stakeholder* fornecedor na perspectiva dos seus dirigentes e dos seus fornecedores.

Os Indicadores Ethos são indicadores desenvolvidos pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social, que se constituem em uma ferramenta para autoavaliação da organização no concernente ao nível de responsabilidade social que está embarcado nas ações empreendidas (Santana, 2008). No entanto, devido à amplitude dos critérios adotados pelo Instituto Ethos, determinou-se a seleção dos seguintes indicadores para serem analisados neste estudo: critério de seleção e avaliação de fornecedores, política de princípios e valores éticos, responsabilidade social com o meio ambiente, responsabilidade social com empregados e apoio ao desenvolvimento de fornecedores.

2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL

A responsabilidade social não é assunto novo para os pesquisadores. As preocupações sobre a exploração do trabalhador, uso indiscriminado de recursos naturais e emissão de poluentes vêm desde a época da Revolução Industrial, no século XVIII, na qual surgiu o capitalismo, cujo principal e único objetivo era alcançar a acumulação de capital. Isso acarretou profundo impacto no sistema produtivo em

nível econômico e social. A intensa produtividade, necessária à acumulação de capital, aumentava a substituição da mão de obra por maquinários e fazia inchar a massa de desempregados, acarretando uma série de problemas sociais (Rosa, 2007).

Na visão de Carroll (1979), o crescimento descomunal das organizações, na década de 1950, evidenciava a preocupação com o excessivo poder, com a autonomia dos negócios na sociedade e com a não existência de devidas regulamentações para que fossem responsabilizadas por seus atos negativos. Isso fez com que muitos pesquisadores refletissem sobre a responsabilidade da empresa perante a sociedade. Estudos de Borger (2004) argumentam que, posteriormente, na década de 1960, os estudos e pesquisas se preocupavam com a formalização do conceito e da definição de responsabilidade social das empresas. Já havia a predominância da ideia de que a responsabilidade das empresas ia além da maximização de lucros, procurando auxiliar a defesa dos interesses públicos e não apenas dos individuais. Segue-se então a década de 1970, quando a responsabilidade social das empresas já fazia parte do debate público dos problemas sociais; os estudos da época refletiam uma visão da mudança do contrato social entre os negócios e a sociedade.

Milton Friedman (1970), reconhecido como principal opositor das ideias de responsabilidade social das corporações, diz que a função das empresas é estritamente econômica, e sua única responsabilidade social é a geração de lucros. E que tais exigências em relação à sociedade podem afetar negativamente o desenvolvimento das empresas, uma vez que desviavam investimentos estratégicos em prol da ajuda à sociedade. Friedman (1970) teve simpatizantes de suas ideias, mas também foi amplamente criticado por vários pesquisadores, representando um divisor de águas. Posteriormente, outros pesquisadores foram adotando ideias mais amplas sobre a responsabilidade social que acatavam aspectos além da parte econômica e legal.

Davis e Blomstrom (1975), por exemplo, definem responsabilidade social como a preocupação com o interesse público. Seria a obri-

gação de gerentes considerarem ações para proteger e melhorar o bem-estar da sociedade como um todo, à medida que tomam as decisões de seus próprios interesses. Já Carroll (1979) vê, na dívida social da empresa, quatro responsabilidades: a primeira e maior delas seria a responsabilidade econômica, que atende ao objetivo principal da empresa de produzir lucros. Além disso, a segunda é a responsabilidade legal, de natureza coercitiva em relação às leis que devem ser obedecidas. A terceira seria a responsabilidade ética, de natureza normativa, pois atende às expectativas sociais dos indivíduos; e, por fim, a responsabilidade filantrópica, que seria o ato voluntário da empresa em ajudar.

Na visão de Freeman (1984), para que uma empresa fosse socialmente responsável, ela precisaria atender a conceitos ainda mais amplos e que envolvessem em suas estratégias e valores as expectativas dos *stakeholders*, que seriam as pessoas ou instituições com as quais a empresa faz interface em seus negócios, pois estes exercem influência na estabilidade das atividades empresariais. A consideração de quem são os *stakeholders* da empresa pode variar pelo porte da empresa e pela complexidade da rede de relações em que está inserida; porém, normalmente, consideram-se como *stakeholders* da empresa: o governo, a comunidade, os fornecedores, os trabalhadores e seus clientes.

Entre os autores mais recentes, a ética e a moral, colocadas como as questões principais que justificam a responsabilidade social, ainda persistem fortemente. Moretti e Figueiredo (2007) trazem reflexões sobre essas questões, verificando um intenso traço de voluntarismo nos conceitos propostos pelos pesquisadores da responsabilidade social e seu caráter normativo, que estabelece as condições de como as coisas deveriam ser.

3 MODELOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Ao longo das várias décadas de pesquisa sobre o tema, diversos modelos de responsabilidade social corporativa foram apresentados e, entre esses, são destacados como clássicos na literatura: o modelo de Davis (1975), o de Car-

roll (1979), o de Zenisek (1979), o de Sethi (1979) e o de Freeman (1984).

O modelo de Davis (1975) lista cinco proposições, que descrevem por que e como as empresas deveriam adotar medidas que ajudem o bem-estar da comunidade e da organização. O quadro 1 a seguir apresenta essas proposições e sua descrição:

Quadro 1 - Cinco proposições do modelo de Davis.

Proposição	Descrição
I. Responsabilidade social surge do poder social	Considera que as empresas detêm grande influência e poder e sua forma de proceder acaba determinando o modo de viver da minoria e as condições do meio ambiente.
II. As empresas deveriam operar como sistemas abertos	Deveriam ser estabelecidos canais de comunicação e representatividade entre empresa e comunidade para manter e melhorar o bem-estar social.
III. Custos e benefícios devem ser analisados de forma mais ampla	As decisões deveriam ser tomadas não se levando em conta apenas aspectos técnicos e econômicos, mas também fatores de consequência a curto e longo prazo para a sociedade.
IV. Custos de ações socioresponsáveis devem ser divididos	A empresa não deve arcar sozinha com os custos de melhoria social. Tais custos devem também ser repassados aos seus beneficiários, os consumidores.
V. Envolvimento com alguns problemas sociais, além de suas atividades-fim.	Há um crescimento mútuo, quando a empresa e a sociedade crescem. Dessa forma, a empresa que recebe benefícios da sociedade deve contribuir em alguns aspectos para a superação das dificuldades sociais.

Fonte: Adaptado de Davis (1975)

O modelo de responsabilidade social de Carroll (1979) é o mais popular entre os pesquisadores, talvez porque seja o mais abrangente. Inclui a responsabilidade econômica, típica da empresa; no entanto, introduz outros componentes, que vão além da restrita busca de lucros. Para Carroll (1979), a responsabilidade social das empresas seria composta das seguintes responsabilidades: econômica, legal, ética e filantrópica.

Zenisek (1979) sugere que atitudes em direção à responsabilidade social são compostas de um conjunto de ações gerenciais que podem ser divididas em quatro tipos. O primeiro tipo seria o proprietário-gerente, que tem como único objetivo da empresa na sociedade prover lucros, pois vê os negócios como instituição estritamente econômica. O segundo seria a do participante organizacional, que acredita que a organização deve estimular melhor o ambiente de trabalho e promover o desenvolvimento de seus funcionários. O terceiro seria o da obrigação ambiental, que estabelece que a organização não deveria praticar atos que viessem a causar danos à população, tanto em termos de preços como pela utilização e comercialização de produtos nocivos. Por último, o tipo social, que acredita que a organização deve engajar-se na promoção de uma sociedade mais justa.

Sethi (1979) coloca que os negócios são instituições sociais e devem depender da aceitação da sociedade em relação à sua função e atividade para que sobrevivam e cresçam. Assim, o autor argumenta que as corporações podem ser vistas por três fenômenos baseados na noção de legitimidade, de bastante estreita para muito ampla, de acordo com sua visão de legitimidade: 1) Comportamento corporativo como obrigação social é uma resposta para a força de mercado ou de barreiras legais. O critério para legitimidade nessa área é econômica e legal somente. 2) Comportamento corporativo como responsabilidade social implica trazer o comportamento corporativo para o nível que é congruente com as frequentes normas, valores e expectativas de desempenho da sociedade. 3) Comportamento corporativo como responsividade social diz respeito não como as corporações deveriam responder às pressões sociais, mas como lidam com a função de longo prazo.

O último modelo é o de *stakeholders* de Freeman (1984), que relaciona três níveis de processos que as organizações utilizam para gerenciar a relação com os *stakeholders*: (1) compreensão por uma perspectiva racional de quem são os *stakeholders* da organização e quais são os interesses percebidos. (2) Identificação dos processos organizacionais usados para o gerenciamento implícito ou explícito dos *stakeholders* e se

esses processos vêm ao encontro com o “mapeamento racional dos *stakeholders*” da organização. (3) Por fim, compreensão do conjunto de transações entre a organização e seus *stakeholders* e dedução se essas negociações condizem com o mapeamento de *stakeholder* e com os processos organizacionais para atender as partes interessadas.

4 A RESPONSABILIDADE SOCIAL COM OS FORNECEDORES

Bendixen e Abratt (2007) também ressaltam a importante função da empresa de exercer papel socialmente responsável, construindo e mantendo relações de longo prazo com *stakeholders* externos. Segundo os autores, há uma recente onda de interesse da responsabilidade social corporativa em relação à sua cadeia de suprimentos e isso se reflete no aumento da responsabilidade social da organização com relação aos seus fornecedores e parceiros de negócios.

Devido à rede sistêmica em que a empresa se insere, para que seja considerada socialmente responsável, é necessário que ela integre sua cadeia produtiva no processo de gestão socioresponsável, disseminando práticas, políticas e tecnologias para seus fornecedores. Só poderá ser considerada socialmente responsável na medida em que seus fornecedores e demais participantes da cadeia produtiva também desencadearem ações de sustentabilidade econômica, social e ambiental, uma vez que estão integrados de forma sistêmica e são interdependentes (Macedo, 2006; Bueno & Siggers, 2007; Tenório *et al*, 2006).

O fato de muitos desses fornecedores serem pequenos e microempresários faz com que aumente a pressão social da empresa principal sobre eles. A empresa é, muitas vezes, levada a considerar esse apoio aos fornecedores por pressões, como aspectos legais que devem ser cumpridos, pelas normas ambientais e pelos direitos humanos e trabalhistas ou pela busca de padronização da qualidade dos produtos (Welford & Frost, 2006).

No entanto, Harrison e St. John (1996) explicam que houve épocas em que se achava que os *stakeholders* externos não poderiam ser geren-

ciados, pois não faziam parte da hierarquia dos dirigentes da empresa. Mas, aos poucos, começavam a surgir noções de liderança organizacional mais livre, saindo da noção tradicional de controle burocrático e que representavam uma mudança radical da monitoração de cima para baixo, requerendo novas qualidades, que valorizavam os aspectos intangíveis, como cultura, valores e informação e que passaram a influenciar o gerenciamento tanto dos *stakeholders* internos quanto dos externos, que se configuravam numa rede cada vez mais complexa.

Para Welford e Frost (2006), empresas que operam na economia global têm sido chamadas a assumir maior responsabilidade social e ambiental em sua cadeia de fornecedores, pois acionistas de longo prazo, como fundos de pensão e investimento, ao contrário dos especuladores, têm-se preocupado com fatores que possam vir a manchar a imagem e reputação da empresa. Os estudos de Carter e Jennings (2002) mostram que o envolvimento da empresa que adota uma conduta socialmente responsável e se compromete a passar esses valores para seus fornecedores resulta no aumento do compromisso e confiança nessa relação. Consequentemente, isso aumenta o nível de performance dos fornecedores, sugerindo que a adoção de uma postura socialmente responsável é seja muito mais do que marketing para mostrar uma boa imagem.

Aligleri, Aligleri e Câmara (2002) lembram, porém, que a responsabilidade social da empresa não será uniforme; mas ressaltam a importância das práticas socialmente responsáveis na cadeia produtiva pela empresa principal, pois é ela que tem mais legitimidade e poder político para influenciar práticas socialmente responsáveis no processo produtivo. Por isso, alguns aspectos importantes a serem observados com relação à responsabilidade social dos fornecedores são: a conservação dos recursos naturais, a utilização de tecnologia de menor impacto social negativo e a produção sustentada.

A responsabilidade das grandes empresas, em relação ao desenvolvimento local e aos seus pequenos fornecedores também foi o foco dos estudos de Jorgensen e Knudsen (2006), cujos resultados mostram uma situação que

ainda precisa evoluir. Os autores verificaram que não eram comuns os casos de empresas que cobravam posturas sócioresponsáveis de seus fornecedores. No entanto, se essas empresas não sofressem fiscalização ou sanções, não fariam a devida cobrança de seus próprios fornecedores em relação à incorporação de padrões de qualidade, proteção ao meio ambiente e respeito aos direitos do trabalhador.

Percebe-se com isso grande discrepância entre fazer regras e cumpri-las, em que a maior parte da responsabilidade recai sobre o comprador, que teria maior autoridade e legitimidade para requerer mudanças na comunicação e verificação dos cumprimentos desses padrões de qualidade e sustentabilidade na cadeia produtiva (Jorgensen & Knudsen, 2006; Aligleri; Aligleri & Câmara, 2002).

No Brasil, esforços para instituir ações de responsabilidade social têm sido feitos por várias entidades públicas, privadas ou de organizações não governamentais, sendo destacado o trabalho do Instituto Ethos na mobilização das maiores empresas em nosso país. De acordo com o Instituto Ethos (2008), a empresa socialmente responsável deve ir além de suas obrigações contratuais, envolvendo e aprimorando suas relações de parceria. Tomando como base os indicadores do Instituto Ethos (2008) para critérios de seleção e avaliação para fornecedores, verifica-se que uma empresa pode ser considerada sócioresponsável com relação a seus fornecedores quando, além de exigir boa proposta comercial, com qualidade, preço e prazo, também mantém as seguintes práticas de responsabilidade social, que estão contemplados na metodologia a seguir, e que detalha os indicadores considerados neste estudo.

5 METODOLOGIA

Segundo Bendixen e Abratt (2007), o *stakeholder* fornecedor tem sido negligenciado na literatura em seu processo gerencial na corporação e em sua responsabilidade social. Também no Brasil foram identificados poucos estudos sobre a responsabilidade social das empresas com os fornecedores, que explorassem a subjetividade presente na relação sujeito e so-

cidade (Macêdo, 2006). Devido aos objetivos de explorar a relação sócioresponsável das empresas com seus fornecedores, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, exploratória e descritiva.

Segundo Creswell (1997, p. 15), a pesquisa qualitativa é “um processo de investigação baseado em distintos métodos tradicionais, que explora um problema social ou humano; para isso o pesquisador constrói um complexo, holístico e detalhado relatório de informações e conduz os estudos em um cenário natural.” Tomando por base essa definição, a presente pesquisa é qualitativa, porque se utiliza do pesquisador como instrumento de coleta de dados, reúne fontes múltiplas, com análises indutivas, focalizando no significado dos participantes e descrevendo os processos. Conforme Neuman (1997, p. 19), pesquisas exploratórias são aquelas que tentam “explorar um novo tópico, descrever um fenômeno social, ou explicar por que algo ocorre; o objetivo do pesquisador é formular questões mais precisas para futuras pesquisas”. Para Babbie (1998), a pesquisa descritiva é aquela que tem como função descrever precisamente situações, eventos ou características de um grupo.

O nível de análise deste trabalho é organizacional e a unidade de análise seriam as pessoas responsáveis pelas atividades de responsabilidade social na empresa de cosméticos e, também, os gestores ou proprietários das empresas fornecedoras.

Adotou-se a estratégia de estudo de caso que, segundo Godoi et al. (2006), constitui uma modalidade de pesquisa especialmente indicada quando se deseja capturar e entender a dinâmica da vida organizacional, tanto no que diz respeito às atividades e ações formalmente estabelecidas, quanto àquelas informais. A escolha da empresa de cosméticos para o estudo de caso se justifica, pois a empresa é reconhecida por seus esforços na área socioambiental. Em 1989, antes mesmo da aprovação do Código de Defesa do Consumidor, essa empresa criou sua área de relacionamento com o cliente. A iniciativa, idealizada por seu fundador, visava manter um canal direto e de permanente comunicação com os clientes e suas necessidades. Do mesmo

modo, outro caso de pioneirismo vem da questão ambiental, pela criação de Fundação da empresa, que já apoiou mais de 1000 projetos voltados a ações de proteção ou pesquisa para a conservação da natureza em todos os biomas e Estados brasileiros.

Foram realizadas entrevistas com pessoas responsáveis pela área de responsabilidade social da empresa de cosméticos e das empresas fornecedoras, no intuito de verificar como as ações socialmente responsáveis são compreendidas, implementadas e avaliadas. Para isso, foi utilizado roteiro de entrevistas, que foram registradas em gravações. Na empresa de cosméticos foi entrevistado um dirigente de cada um dos seguintes setores: setor da cadeia de suprimentos, setor de responsabilidade social, setor de desenvolvimento de fornecedores, setor administrativo e de recursos humanos. Entre os responsáveis das empresas fornecedoras foram entrevistados um de microempresa, um de pequena empresa, dois de empresas de médio porte e um de empresa de grande porte, multinacional. Acordou-se com os entrevistados que seus nomes seriam preservados e para isso seriam adotados códigos para transcrever seus depoimentos.

Por último, foi feito o exame de documentos, que traz grandes contribuições ao estudo de caso. Neste estudo foi realizada a análise dos seguintes documentos cedidos pela empresa de cosméticos: material impresso sobre o PADF, Programa de Avaliação de Desempenho de Fornecedores, questionário de avaliação de fornecedores e documento encaminhado ao Prêmio Valor Social no ano de 2006. Informações adicionais também foram pesquisadas no site institucional da empresa de cosméticos, no site da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) e páginas disponíveis na internet do Prêmio Valor Social.

Devido ao caráter descritivo e exploratório desta pesquisa, utilizou-se o modelo misto para a determinação das categorias de análise conforme Laville e Dionne (1999). Portanto, apesar da definição a priori das categorias analíticas, elas não são imutáveis. No decorrer das análises e interpretações, serão relevados todos

os elementos que se mostrem significativos, mesmo que, para isso, haja a necessidade de modificar essas categorias preestabelecidas.

Para a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, que, de acordo com Bardin (1977), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Saunders, Lewis e Thornhill (2000) sugerem que, para se fazer o rearranjo e a análise da “massa” de dados qualitativos coletados é aconselhável o seguinte: à medida que forem coletados, sejam separados em partes ou categorias de significados correlatos. Devem ser ordenados de forma que permitam a compreensão e o gerenciamento desses dados e que a emersão deles seja atraída por diferentes transcrições e notas. Devem ser identificados temas chaves ou padrões, que, após suas explorações, permitam o desenvolvimento com base em padrões aparentes e relações. Por fim, devem permitir a verificação e definição de uma conclusão. A análise deste estudo consistiu na organização e separação dos dados em categorias pré-definidas, que poderiam modificar-se ao longo do desenvolvimento do processo analítico. Os dados coletados das diferentes fontes de evidências foram analisados para o delineamento das conclusões.

Entre as limitações vale destacar a possibilidade de a análise refletir vieses dos autores, vieses nas entrevistas por má compreensão dos entrevistados em relação às perguntas e pela falta de memória de fatos passados. Outra limitação foi a adoção dos dados finais baseados na confiança das palavras dos entrevistados, que podem apresentar tendências de responder às expectativas do entrevistador. Outra limitação que pode ser citada é a escassez de tempo, pois, por esse estudo ser definido como de corte transversal, pode-se perder a influência histórica no desenvolvimento das relações sociorresponsáveis entre a empresa e o fornecedor.

O quadro 2 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise, que foram

adotados neste estudo, para definir as ações socialmente responsáveis com relação aos fornecedores. Eles foram desenvolvidos a partir dos indicadores do Instituto Ethos (2008).

Quadro 2 - Categorias analíticas e elementos de análise.

Categorias	Elementos de análise
Critérios de seleção e avaliação de fornecedores	- verificação de aspectos legais e tributários - adoção de normas de responsabilidade social - política de princípios e valores - exigência de nota fiscal
Política de princípios e valores éticos	- código de conduta - balanço social - normas de responsabilidade social adotadas
Responsabilidade social com meio ambiente	- avaliação da diminuição de impactos ambientais (emissão de poluentes, consumo de água, energia e matérias-primas) - substituição de materiais menos nocivos ao ambiente - parceria com fornecedores para retorno ao fabricante de materiais descartados. - programas de educação ambiental - exigência de normas ambientais para fornecedores
Responsabilidade social com empregados	- fiscalização quanto a trabalho infantil ou forçado - verificação de medidas em relação às condições de saúde e segurança no trabalho
Apoio ao desenvolvimento dos fornecedores	- estímulo à capacitação profissional - repasse de tecnologia, preferência a fornecedores locais - facilitação de network - estímulo e orientação à adoção de padrões socioresponsáveis

Fonte: Adaptado dos indicadores do Instituto Ethos (2008).

Algumas definições das categorias e elementos de análise mais relevantes são apresentadas a seguir:

a) Critérios de contratação de fornecedores: exigências no processo seletivo de contratação dos fornecedores em relação a certos padrões de conduta econômica, social e ambiental, como forma de estender seus compromissos sociais a seus parceiros (Instituto Ethos, 2008).

b) Aspectos legais e tributários: conformidade da empresa em relação ao pagamento de

impostos, taxas e contribuições devidas aos governos: Municipal, Estadual e Federal, como também respeito às leis de cada uma dessas esferas que vigoram sobre suas atividades (Ministério da Fazenda, 2008).

c) Política de responsabilidade social: intenções e diretrizes globais de uma organização, relativas à responsabilidade social, formalmente expressas pela alta administração. A política da responsabilidade social consistente com a política geral da organização fornece uma estrutura para se estabelecerem os objetivos da responsabilidade social (ABNT NBR 16001, 2004).

d) Ações com relação a princípios e valores éticos: são atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados ou proibidos pela sociedade, apesar de não codificados em leis. Elas envolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender àquilo que os diversos públicos com os quais a empresa se relaciona consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas (Carroll, 1980).

e) Código de conduta: é um instrumento de realização da visão e da missão da empresa que orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações. A formalização dos compromissos éticos da empresa é importante para que ela possa se comunicar de forma consistente com todos os parceiros. Dado o dinamismo do contexto social, é necessário criar mecanismos de atualização do código de ética e promover a participação de todos os envolvidos (Instituto Ethos, 2008).

f) Balanço social: documento que deve explicitar a forma de gestão dos negócios e os resultados atingidos, investimentos realizados e os desafios para o futuro. Regulamentado pelo Conselho Federal de Contabilidade que instituiu a NBC T15 que dá instruções para sua elaboração (Brasil, 2004).

g) Ações com relação ao meio ambiente: gerenciamento dos impactos causados ao meio ambiente pelas atividades da empresa, devendo, portanto, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras em-

presas as práticas e conhecimentos adquiridos neste sentido (Instituto Ethos, 2008).

h) Impacto ambiental: qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que, direta ou indiretamente, afetam: a saúde, a segurança e o bem-estar da população; as atividades sociais e econômicas; a biota; as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente; a qualidade dos recursos ambientais (Resolução Conama nº 001, 1986).

i) Educação e conscientização ambiental: os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente. [...] Como parte do processo educativo mais amplo, todos têm direito à educação ambiental, incumbindo: às empresas, entidades de classe, instituições públicas e privadas, promover programas destinados à capacitação dos trabalhadores, visando à melhoria e ao controle efetivo sobre o ambiente de trabalho, bem como sobre as repercussões do processo produtivo no meio ambiente (Ministério do Meio Ambiente, 1999).

j) Ações com relação aos empregados: serão considerados aspectos sugeridos nos indicadores do Instituto Ethos, quanto à não utilização de trabalho infantil ou forçado; condições dignas de trabalho que não coloquem em risco a saúde e segurança do trabalhador e contratação formal dos trabalhadores (Instituto Ethos).

l) Trabalho infantil: segundo a Convenção 138 da Organização Internacional do Trabalho, a idade mínima para admissão a emprego ou trabalho em seu território a todo Estado-membro que ratificar a presente Convenção não deverá ser inferior a 15 anos. Não obstante o disposto no parágrafo 3º. do artigo, o Estado-membro, cuja economia e condições do ensino não estiverem suficientemente desenvolvidas, poderá, após consulta com as organizações de empregadores e de trabalhadores interessadas, se as houver, definir, inicialmente, uma idade mínima de 14 anos (Convenção 138 da OIT, 1973).

m) Trabalho forçado: todo trabalho ou serviço que seja extraído de qualquer pessoa sob a ameaça de qualquer penalidade para a qual essa

dita pessoa não tenha se oferecido voluntariamente, ou cujo trabalho ou serviço seja obrigado como meio de pagamento de débito anterior (Social Accountability Internacional, 2001).

n) Medidas em relação às condições de saúde e segurança no trabalho: a empresa tendo em mente o conhecimento corrente da indústria e quaisquer perigos específicos, deve proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável e deve tomar as medidas adequadas para prevenir acidentes e danos à saúde que surjam do, estejam associados com ou que ocorram no curso do trabalho, minimizando, tanto quanto seja razoavelmente praticável, as causas de perigos inerentes ao ambiente de trabalho (Social Accountability Internacional, 2001).

o) Apoio ao desenvolvimento dos fornecedores: auxílio ao desenvolvimento de pequenas e médias empresas da comunidade local, priorizando-as na contratação de seus fornecedores e prestando a elas, apoio no desenvolvimento de seus processos produtivos e de gestão (Instituto Ethos, 2008).

p) Estímulo à capacitação profissional: auxílio às pequenas e microempresas, priorizando-as na escolha dos fornecedores e auxiliando-as no desenvolvimento de seus processos produtivos e de gestão (Instituto Ethos, 2008).

q) Repasse de tecnologia: produto da política de cooperação entre a empresa e seus parceiros, onde se verifica a transferência de conhecimento: científico, técnico ou comportamental. Ou ainda transferência de produtos, práticas ou metodologias que possam auxiliar no desenvolvimento competitivo desses parceiros (Wood & Zuffo, 1997).

r) Formação de redes de network: as grandes organizações podem representar importantes agentes catalisadores de parcerias para pequenos empreendimentos locais, agregando e construindo diálogos estratégicos entre grandes e pequenos negócios; e entre negócios locais e internacionais (Wheeler *et al.*, 2005).

6 AS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COM RELAÇÃO AOS FORNECEDORES NA PERSPECTIVA DOS DIRIGENTES

Começando pelo primeiro indicador, critérios de seleção e avaliação de fornecedores, a

verificação de aspectos legais e tributários é considerada um procedimento básico na seleção de novos parceiros comerciais da empresa de cosméticos. O fornecedor deve ter toda sua situação regularizada com as obrigações legais para ser um fornecedor dessa empresa. Essa exigência comum entre a maioria das grandes empresas tem-se tornado cada vez mais rigorosa na prestação de contas que, principalmente as empresas de capital aberto, devem aos acionistas. Isso se reflete na seleção mais rigorosa de fornecedores, que devem acompanhar também esse nível de profissionalização do mercado. A empresa ainda não abriu seu capital e conta com recurso 100% próprio da empresa; mas, da mesma forma que as empresas de capital aberto, há grande preocupação em demonstrar sua transparência e trabalhar com fornecedores idôneos e confiáveis. Essa prática, segundo os entrevistados, é rígida na empresa, que verifica esse aspecto tanto na contratação quanto nas avaliações anuais dos fornecedores.

Mesmo para a contratação de serviços urgentes é feita a cotação de preços, verificam-se os aspectos legais e tributários e exige-se nota fiscal. Essa rigurosidade em relação à parte legal acarreta aumento de custos não só para o fornecedor, mas também para a empresa. Porém, estar em conformidade com as obrigações legais é importante para preservar a imagem e credibilidade da empresa; parte-se do princípio de que a prevenção pode custar muito menos e ser um meio mais eficiente do que remediar algum problema no futuro, como expressa o dirigente D4: *“Apesar de os fornecedores acharem que essas exigências (legais e tributárias) aumentam seus custos, devem olhar para o lado da contratante que também tem seus custos aumentados”*. Para Welford e Frost (2006), a imagem tem-se tornado grande ativo da empresa, ela é crucial para a proteção de seus investimentos. Nesse aspecto, os acionistas têm-se tornado os principais reivindicadores de práticas mais socialmente responsáveis com todos os seus parceiros estratégicos e querem saber o que a empresa está fazendo e como está fazendo para prevenir eventuais riscos futuros.

Com respeito ao segundo indicador das ações de responsabilidade social com fornece-

dores, política de princípios e valores éticos, não é necessário que o fornecedor tenha um código de conduta formalizado ou siga uma norma de responsabilidade social específica, mas se exige que todos assinem a Carta de Compromisso da empresa, que dá diretrizes das condutas que a empresa espera de seus fornecedores. Para um dos dirigentes entrevistados essa política deve ser igual para todos. Ainda em relação a esse quesito de princípios e valores, foi constatado que, para a contratação de fornecedores, não há a exigência por parte da empresa de cosméticos que esses apresentem o balanço socioambiental. Possivelmente, esse é um quesito que pode vir a ser exigido dos fornecedores no futuro, pois, segundo Longsdon e Lewellyn (2000), tem sido requerido das empresas que estas demonstrem a transparência dos impactos de suas atividades a seus *stakeholders*.

Já em relação à responsabilidade social com o meio ambiente, terceiro indicador das ações de responsabilidade social com fornecedores, as exigências parecem mais rígidas. Essa preocupação com o meio ambiente segue a tendência global de exercer pressão sobre as empresas, para que elas repensem a sustentabilidade de suas atividades, o que está diretamente ligado à preservação de sua marca e imagem (Roberts, 2003). Com essa empresa isso não poderia ser diferente, ainda mais vindo de uma empresa cujo nome está intimamente vinculado à sua fundação, que se dedica principalmente à preservação ambiental.

Por isso, a equipe de avaliação de desempenho de fornecedores da empresa de cosméticos verifica anualmente nas auditorias os processos de destinação de resíduos, controle de emissões de poluentes, tratamento de efluentes, preferência por fornecedores que utilizem insumos de origem madeireira, com avaliação de impactos ambientais e porte de licenças ambientais, conforme exigência de órgãos locais, estaduais e federais. Essas verificações se estendem até mesmo aos fornecedores dos fornecedores.

A preocupação da empresa com a conformidade legal em relação ao meio ambiente leva-a também a vetar na composição de seus produtos qualquer substância nociva listada pelo

governo que possa causar dano ao ambiente, a saúde dos consumidores e dos funcionários. A percepção de um dos dirigentes o D2 com relação ao meio ambiente reflete esse cuidado da empresa: *“Em relação à proteção ao meio ambiente é exigido que os fornecedores estejam em conformidade com toda a legislação ambiental... Além disso, produtos nocivos à saúde que compõem a “lista negra” de órgãos reguladores do governo, são proibidos na fabricação de qualquer produto da empresa”*.

Apesar de não haver programa de educação ambiental para os fornecedores, aspectos de proteção ao meio ambiente são abordados nos Encontros Anuais de Fornecedores, como forma de fortalecer essa conscientização. Também não é exigido que o fornecedor tenha certificação ambiental ou siga alguma norma específica. No entanto, todas essas ações representam custos para a empresa, porém, Wahba (2008) explica que existe uma relação entre custos implícitos e explícitos; as organizações que tentam diminuir seus custos, agindo irresponsavelmente com relação ao meio ambiente, têm suas margens de competitividade exauridas.

Já na questão da responsabilidade social com os empregados dos fornecedores, quarto indicador das ações de responsabilidade social com fornecedores, a garantia ao trabalhador de melhores condições de trabalho, de saúde e segurança tem sido considerada pela empresa de cosméticos tanto em sua avaliação de fornecedores, como na fiscalização dos fornecedores dos fornecedores e no tratamento dos terceirizados que trabalham na planta da fábrica.

Entre os indicadores do Instituto Ethos considerados essenciais pela empresa de cosméticos está a não utilização do trabalho infantil e trabalho forçado; e a verificação de que essas práticas são estendidas aos fornecedores desses fornecedores. Apesar de essas práticas serem mais comuns em atividades agrícolas e extrativistas, são cobradas com rigor, demonstrando o esforço dessa empresa como signatário do Global Compact, Metas do Milênio, Empresa Amiga da Criança e Pacto para a Promoção da Diversidade no Ambiente de Trabalho (Prêmio Valor Social, 2006). Isso se confirma nas palavras de um dos dirigentes da empresa: *“Dentre os indicadores do Instituto Ethos*

há aqueles que consideramos essenciais. Os princípios dos direitos humanos são considerados fundamentais e exige-se que os fornecedores não utilizem trabalho infantil ou forçado.” (D2).

Programas de segurança e saúde no trabalho são exigidos dos fornecedores para estarem em conformidade com a CLT – Consolidação das Leis de Trabalho, que dedica seu Capítulo V à Segurança e Medicina do trabalho, de acordo com a redação dada pela Lei 6.514 de 22 de dezembro de 1977. Também há a verificação do preenchimento de vagas de deficientes que, pela Lei 8.213/91, estabelece a contratação de dois a cinco por cento de funcionários com deficiência para empresas que tenham mais que 100 funcionários.

Da mesma forma, há a preocupação com a contratação de menores aprendizes e promoção e respeito à diversidade entre os trabalhadores. Nesse quesito é também incluída a verificação da conformidade de banheiros, vestiários e refeitórios, que garantam a dignidade e integridade aos funcionários dos fornecedores. Os cuidados em relação à saúde e segurança dos trabalhadores dos fornecedores vão além das exigências previstas por lei. Como, por exemplo, no fechamento de contrato com o fornecedor de serviços de entrega, foi exigido seguro de vida para todos os motoboys, exigência pouco comum entre as empresas contratantes e que acabou gerando descontentamento entre os fornecedores concorrentes à vaga. Verifica-se que as exigências não são apenas para o fornecedor, mas também para o pessoal interno. Um dirigente entrevistado explica que alguns setores trabalham com prazos extremamente exíguos, como o departamento de marketing, que pode acabar passando um tempo igualmente limitado para o motoboy atravessar a cidade para fazer a entrega do trabalho. Nesse aspecto, cabe à empresa tomar medidas para que sejam planejados prazos mais ponderados, minimizando as chances de colocar em risco a vida dos terceirizados.

Outra exigência, além das previstas por lei, que a empresa de cosméticos adota em relação aos funcionários de seus fornecedores que trabalham na planta de sua fábrica é que incluam no orçamento de seus serviços o custo

da refeição que os terceirizados farão no refeitório. Essa medida garante a saúde do trabalhador e melhor qualidade de serviço, como relata o dirigente D4: *“Uma medida de responsabilidade social de que me orgulho é a exigência da empresa em fazer como que o fornecedor contratado inclua em seus custos a refeição que seu funcionário fará no restaurante da empresa e isso conta pontos para a contratação.”*

Como diz o entrevistado, isso garante que essas pessoas estejam se alimentando adequadamente, já que ao trazer a marmita de casa muitas vezes não trazem uma refeição equilibrada e nutritiva. Além disso, comumente acontece de receberem dinheiro para auxílio à alimentação, mas acabarem gastando com outros fins, como cigarros, bebidas ou outras necessidades domésticas. Soma-se a isso o aspecto positivo de promover a igualdade e a integração dos trabalhadores pelo menos na hora da refeição.

Para García, Tabales e Herradón (2007), as empresas têm-se preocupado com práticas de responsabilidade social com os trabalhadores principalmente por três motivos: aumentos de leis e órgãos reguladores, pressão do mercado consumidor e pressão do mercado financeiro, que tem procurado investir em empresas com práticas sustentáveis.

Por fim, em relação ao quinto indicador, apoio ao desenvolvimento dos fornecedores, este é bastante sistematizado dentro da empresa de cosméticos na percepção dos dirigentes da empresa. Por meio do PADF, Programa de Avaliação de Desempenho de Fornecedores, são monitorados os processos produtivos, os planos de controle, o sistema de identificação e a rastreabilidade de produtos, a gestão de projetos, qualidade e logística. Essa avaliação já é feita há 12 anos; há cinco foi implantado, com a parceria do Instituto Ethos, o quesito responsabilidade social na avaliação dos fornecedores.

O indicador de apoio ao desenvolvimento dos fornecedores remete aos estudos de Kagniciogiu e Kagniciogiu (2007), que dizem que a relação que liga a companhia a seus fornecedores frequentemente reflete uma relação de poder. Muitas companhias exercem influência dominante sobre seus fornecedores, compelindo-os para a padronização e rotulação de

suas práticas; por exemplo, no campo da qualidade, segurança e ambiente.

O PADF é para a empresa uma ferramenta imprescindível no gerenciamento de fornecedores; por essa avaliação a empresa consegue identificar os pontos que devem ser aprimorados com cada fornecedor e designar profissionais de seu quadro interno que possam auxiliar esse fornecedor no reparo de sua deficiência de forma mais precisa. No entanto, quando há problemas mais complexos, a solução a ser tomada é o encaminhamento do fornecedor para uma consultoria terceirizada, que seja especialista no assunto. Nesse caso, a empresa pode ajudar de duas maneiras: indicando consultores que considera competentes para o assunto; dependendo da situação estratégica do fornecedor, pode até vir a arcar com parte dos custos dessa consultoria. Porém, quando estão envolvidos projetos de longo prazo, como a criação de inovações de interesse comum entre a empresa e o fornecedor, são feitas parcerias para pesquisas. Um exemplo é a pesquisa para o desenvolvimento de embalagens com menor impacto ambiental, conforme explica um dos entrevistados, o dirigente D3: *“Quando o problema é mais complexo, nossa empresa sugere que seja contratada uma consultoria terceirizada na área de melhoria contínua, qualidade total e Kaizen que já presta serviços há muitos anos para a empresa”*.

O PADF também possibilita aos dirigentes focar seus esforços em áreas específicas para melhoramento do processo produtivo. À medida que determinadas deficiências vão sendo trabalhadas, deixam de ser prioritárias e a equipe passa a se focar em outros aspectos que podem ser melhorados. Esse fato fica claro no relato de D3: *“Atualmente a área que exige maior demanda de aprimoramento é de qualidade e logística, que são os dois principais pontos, o grande foco”*.

Quanto ao estímulo e à orientação à adoção de padrões socioambientais, os mesmos são abordados nos Encontros Anuais de Fornecedores, onde se reforçam os conceitos de sustentabilidade que a empresa espera de seus fornecedores. Nessa ocasião também ocorre a entrega do certificado de fornecedor: Ouro, Prata, Bronze ou Participante, de acordo com o desempenho verificado na auditoria feita

pelos dirigentes da empresa de cosméticos. Esse evento também acaba sendo um meio de facilitar o *networking* entre os fornecedores.

7 AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA PERCEPÇÃO DOS FORNECEDORES

Iniciando pela análise do primeiro indicador, critérios de seleção e avaliação de fornecedores, todos os entrevistados confirmaram a verificação de aspectos legais e tributários na ocasião da contratação. Segundo os fornecedores, essa prática é comum para se prestar serviço para grandes empresas e para participar de licitações; por isso, nesse aspecto, não tiveram dificuldades em se adequar.

Além da verificação desses aspectos na ocasião da contratação, nas auditorias anuais são novamente verificados todos os documentos requeridos para a atuação legal do fornecedor em suas atividades. Essa verificação é primeiramente feita pela análise das respostas dos fornecedores no questionário do Instituto Ethos, mas, no período da auditoria, devem ter todos os documentos disponíveis, caso a equipe da empresa de cosméticos os solicite. A exigência de nota fiscal parece ser rigorosa, como explica o fornecedor F1 que constantemente tem que trazer novos materiais para dentro da fábrica: *“Na empresa nada entra sem nota fiscal.”*

Em relação ao segundo indicador, política de princípios e valores éticos, todos confirmaram que não há exigência da apresentação de um código de conduta na contratação de fornecedores; porém devem assinar a Carta de Compromisso da empresa e seguir suas políticas, pois esses compromissos assumidos são verificados na avaliação anual de fornecedores.

Apesar de não ser obrigatório ter políticas de conduta formalizadas, um dos fornecedores elaborou seu próprio documento, o qual foi denominado de manual do colaborador. A formalização de regras, a princípio, gerou conflitos entre seus colaboradores. Fazer com que as pessoas aceitassem tais regras e mudassem alguns hábitos foi um dos maiores obstáculos, como explica a seguir esse fornecedor: *“Não era obrigatório termos o nosso próprio código de conduta, mas*

o questionário do Ethos dizia que isso era recomendável” (F4). Kagniciogiu e Kagniciogiu (2007) já haviam previsto em seus estudos que quanto menor o fornecedor, maiores são as dificuldades para cumprir os códigos de conduta, se comparados às grandes organizações. Por isso, apesar de os programas com fornecedores trazerem para as empresas maior qualidade de produtos, pontualidade de entrega e inovação, não basta apenas enviar os questionários e fazer auditorias regulares, e sim prover os fornecedores de assistência específica.

Igualmente, não se exige para a contratação do fornecedor que esse siga uma norma de responsabilidade social ou que divulgue o balanço socioambiental. Todavia, o conceito de divulgação do balanço socioambiental entre os fornecedores parece muito vinculado à ideia de divulgação das suas ações sociais. Esse conceito de balanço socioambiental, como meio de divulgação de ações assistencialistas, é bastante restrito; na verdade esse documento deve ser publicado por todas as empresas, conforme Resolução 1003/04 do Conselho Federal de Contabilidade e utilizado como ferramenta de gestão estratégica, monitoramento, avaliação e transparência da empresa, conforme instruções da NBC T15. Kagniciogiu e Kagniciogiu (2007) ressaltam em suas pesquisas a necessidade urgente de ajudar as pequenas e médias empresas a não se marginalizarem desse processo. Portanto, seria interessante o auxílio para que elas desenvolvessem suas habilidades para a manutenção dos contratos e como fornecedoras atrativas, respaldadas por altos padrões de responsabilidade social.

Passando ao terceiro indicador, responsabilidade social com o meio ambiente, Handfield, Sroufe e Walton (2005) afirmam que quanto mais as organizações se tornam competitivas, mais foco dão às suas atividades-fim e mais pesadamente investem em fornecedores. Quanto mais práticas ambientais são adotadas, mais as estratégias que envolvem a cadeia produtiva aumentam a sua importância, pois as responsabilidades também ultrapassam as barreiras da empresa, tornando os negócios sujeitos a riscos por meio de seus fornecedores. Esses riscos trazem preocupações para o desenvolvimento

de uma consciência ambiental na cadeia produtiva, que podem impactar tanto o desempenho ambiental quanto as finanças da empresa. Assim é recomendado aos fornecedores da empresa de cosméticos que minimizem seus impactos ambientais, com a redução do consumo de água, de energia elétrica e de poluentes. Percebe-se nos relatos seguintes que as exigências da empresa de cosméticos acabam exercendo influência no cotidiano dos fornecedores, como explica F1: *“A empresa acabou incorporando uma exigência da empresa em sua rotina administrativa, que é a utilização de papel reciclado. Agora utilizamos papel reciclado para os documentos que emitimos para todos os clientes”*.

Alguns fornecedores dizem que a preocupação com o meio ambiente sempre fez parte dos princípios da empresa e não houve mudanças devido às exigências da empresa. A opinião diferente desses fornecedores talvez possa ser relacionada com o fato de terem como clientes empresas até maiores do que a empresa e, portanto, com grandes exigências nesse aspecto, como explica F3: *“Os cuidados com o meio ambiente são adotados não porque a empresa faz algum tipo de exigência, mas porque há a preocupação da empresa em ser eficiente. Todos os resíduos, desde papel até produtos químicos, têm destinação adequada”*.

Constata-se nos relatos dos fornecedores que a preocupação de algumas empresas já não se restringe apenas ao aspecto econômico. Impulsionadas pela mudança da consciência da própria sociedade, as empresas começam a mudar seus modos de gestão, incluindo nisso sua cadeia produtiva. Segundo Roberts, Lawson e Nicholls (2006), esses novos conceitos têm feito alguns pequenos fornecedores se sentirem excluídos da concorrência de certos contratos. Assim, pelo despreparo diante das novas exigências e da concorrência, o risco da exclusão foi o mais citado entre os que estão envolvidos na cadeia produtiva de grandes empresas.

Prosseguindo com o indicador de meio ambiente do Instituto Ethos sobre a substituição de materiais que possam ser nocivos ao meio ambiente, foi mencionado pelos fornecedores que há a exigência da utilização de insumo madeireiro proveniente de áreas de refloresta-

mento e também que sejam utilizadas tintas biodegradáveis nos impressos. No caso de F2, a preocupação com as políticas da empresa chega até mesmo a influenciar a adoção de novos insumos, de acordo com o seu relato a seguir: *“Na questão de controle de impacto ambiental é exigido que se utilize matéria-prima proveniente de áreas de reflorestamento certificadas pelo FSC – Forest Stewardship Council (Conselho de Manejo Florestal). Também não é mais aceito nenhuma embalagem plastificada (que dificulta a reciclagem do papel) e o uso de tinta que não seja biodegradável”*.

Em relação à parceria com fornecedores para retorno ao fabricante de materiais descartados, os dirigentes da empresa disseram que há iniciativas nesse sentido com os fornecedores de embalagens; porém entre os fornecedores entrevistados não houve nenhum que tivesse esse tipo de parceria com o cliente. Os entrevistados comentaram que há a verificação se a destinação final de resíduos está adequada, como explica F2: *“Na avaliação de fornecedores averigua-se, para quem está sendo terceirizado, o serviço de coleta de resíduos e se o tratamento e a destinação final estão sendo devidamente realizados.”*

Em relação a esse quesito, F4 considera que seria muito bom se houvesse alguma iniciativa por parte da empresa de cosméticos em ajudá-los a desenvolver tecnologias para a transformação do refugo da matéria-prima que fica nas máquinas e que no final de cada ano chega a duas toneladas. Mas acha difícil que o cliente propusesse algo no sentido, como explica a seguir: *“A empresa sabe desse problema, porque eles fabricam o mesmo produto que o nosso. Só que eles têm dinheiro para mandar todo esse refugo para ser incinerado pela Cavo. É caro!”*.

Os fornecedores disseram que não há programas de educação ambiental, exigência de adoção de normas ou certificações ambientais, mas questões de sustentabilidade e de proteção ao meio ambiente são tratadas no Encontro Anual de Fornecedores. Porém, há o respeito do trabalho da empresa de cosméticos nessa questão de proteção ao meio ambiente, principalmente por causa da Fundação, como se poder ver pelas palavras de F5: *“Eles realizam um trabalho de referência com a Fundação, servindo de benchmarking para outras grandes empresas.*

Estão bem à frente do que comumente temos a oportunidade de ver e até financiam pesquisas em várias partes do Brasil. São muito bons nisso!”

Quanto ao quarto indicador, responsabilidade social dos fornecedores com seus próprios empregados, todos os fornecedores comentaram que o trabalho infantil ou o forçado não fazem parte da realidade da empresa; portanto, é um aspecto que não traz preocupações. Já com relação às medidas de saúde e segurança do trabalhador, a realidade é diferente, os fornecedores são muito cobrados nesse aspecto tanto pelos órgãos governamentais como também por outros clientes muito mais exigentes que a empresa de cosméticos nesse quesito. Para o fornecedor da microempresa F1, a percepção é que existe exaço, como desabafa a seguir:

É difícil para o microempresário conseguir acompanhar as reivindicações muitas vezes “exageradas” das grandes empresas nesse aspecto. Se gasta muito em exames médicos até conseguir achar um funcionário sem “nenhum defeito”. Tem fábricas que não aceitam nem o candidato que tenha um desvio de coluna.

No entanto, para outro fornecedor – F3, de maior porte, parece ser mais fácil cumprir com as exigências em relação aos trabalhadores: *“Tomamos todos os cuidados em relação à segurança no trabalho. A utilização de instrumentos de segurança é obrigatória; se o funcionário não quiser utilizá-los, primeiro conversamos com ele, mas se insistir em não utilizar deve procurar outro lugar para trabalhar”.*

Nesse aspecto, também são verificadas as condições contratuais dos trabalhadores dos fornecedores e se estão sendo providos de benefícios como planos de saúde e previdência. Apesar de a empresa de cosméticos confiar na honestidade das respostas do fornecedor no questionário, é possível fazer a verificação da autenticidade das respostas na auditoria, como explica F5: *“Na auditoria eles têm acesso a folha de pagamento dos nossos empregados e se estão sendo providos de benefícios. Eles têm meios de descobrir se a resposta do fornecedor no questionário condiz com a verdade”.*

Por fim, em relação ao indicador, apoio ao desenvolvimento dos fornecedores, Claro e

Claro (2004) enfatizam o crescimento de relacionamentos baseados em ações colaborativas, parcerias e alianças estratégicas.. No entanto, houve controvérsias nos depoimentos dos fornecedores em relação a esse item. Começando pelo estímulo à capacitação profissional, aqueles que são favoráveis ao cliente ressaltaram o empenho da própria equipe da empresa no estímulo das capacitações dos fornecedores. Quando não é possível que o problema seja resolvido, contando apenas com a capacidade da equipe interna, a empresa procura opções de especialistas do mercado que possam ajudar o fornecedor em suas deficiências e, dependendo da situação estratégica desse fornecedor, pode até se comprometer com parte dos custos.

A empresa de cosméticos parece ser flexível em disponibilizar recursos humanos, tecnológicos e tempo para apoiar o desenvolvimento de seus fornecedores nas deficiências identificadas na avaliação. Lusch e Brown (1996) abordam o quanto a resolução conjunta de problemas, em vez de procurar por um novo fornecedor, é crucial para o fortalecimento da parceria entre cliente e fornecedor. Entretanto F4 tem opinião diferente da maioria dos fornecedores, com relação a esse apoio, conforme explica:

No início eles ofereciam ajuda e diziam para fazermos o possível. Mas agora temos que nos virar. E apesar de muitos itens serem avaliados com base na confiança de nossa palavra, os fornecedores acabam fazendo tudo certo para não perderem um cliente como a empresa de cosméticos, pois a verdade acaba aparecendo. A empresa não estimula a capacitação profissional; pelo contrário, nós mesmos é que temos de buscar essa capacitação ou inovação e ainda pedem que passemos para eles. (F4)

É possível que F4 tenha esse ponto de vista divergente dos demais fornecedores entrevistados, porque é o único que atua no mesmo setor de higiene e beleza que a empresa. Portanto, F4 é, ao mesmo tempo, fornecedor e concorrente da empresa de cosméticos, o que o coloca em posição diferente dos demais fornecedores.

Quanto ao repasse de tecnologia, esse item foi associado pela maioria dos fornecedores ao repasse de tecnologias sociais abor-

dadas pela empresa nos Encontros de Fornecedores. Três dos cinco fornecedores entrevistados citaram que os maiores benefícios do programa do PADF é a sistematização e a profissionalização de práticas de responsabilidade social dentro de suas empresas e o desenvolvimento da consciência social interna, como demonstra o depoimento de F2: *“Trabalhar com essa empresa trouxe agilidade no processo em se criar práticas socioresponsáveis dentro da empresa, pois se cria a possibilidade de trabalhar de forma mais profissional e planejada com esses aspectos”*.

No quesito facilitação de *networking*, somente F2 conseguiu identificar esse ponto favorável como fornecedor da empresa de cosméticos, pois a homologação de fornecedores faz com que a empresa de cosméticos dê preferência aos seus fornecedores e não a uma empresa de fora. Além disso, em sua opinião, o próprio Encontro de Fornecedores serve de facilitador de *networking*, pois anualmente se encontram, passam a se conhecer melhor e até já foram contratados por um fornecedor que conheceram nesse evento, como explica F2: *“A empresa promove a facilitação de networking quando terceirizam produtos, mas exigem que a parte de impressos seja feita com suas gráficas homologadas”*.

Conforme expressado pelos fornecedores no item sobre repasse de tecnologias, o estímulo e orientação à adoção de padrões socioresponsáveis se dá principalmente por meio do PADF, Programa de Avaliação de Desempenho dos Fornecedores. Para essa avaliação, os fornecedores devem responder ao questionário do Instituto Ethos, que aborda amplamente as práticas de responsabilidade social da empresa. A minúcia de detalhes e a dificuldade de cumprir as exigências desse questionário foram citadas pelos fornecedores como as principais barreiras.

Na opinião da maioria dos fornecedores, não é fácil ser um fornecedor estratégico dessa empresa. Dizem que conseguem atender às exigências por serem fornecedores de longa data, o que lhes deu tempo para que fizessem as modificações gradualmente. Mas acham que para um fornecedor novo poderia ser muito mais difícil acompanhar os detalhes que devem ser previstos para a avaliação, ainda mais se esse novo

contratado for uma pequena e até mesmo uma média empresa.

Na ânsia por conseguir atender às exigências do cliente, os fornecedores começam a se antecipar às mudanças que poderão ser cobradas no futuro. Como o item de avaliação de responsabilidade social teve seu índice aumentado de dois para seis por cento no peso total da avaliação e há possibilidade de que venha a ser aumentado mais ainda, o fornecedor F2 já começou a planejar novas diretrizes, pois algumas mudanças podem ser de longo prazo.

Para o entrevistado F2, para assegurar sua legitimidade perante a empresa é preciso manter-se bem avaliado e para isso é necessário um trabalho árduo e diário, pois não adianta fazer a “tarefa de casa” só quando a equipe do cliente vier fazer a auditoria.

Pelos depoimentos dos fornecedores é imprescindível que haja no mínimo um funcionário exclusivo para cuidar apenas desse processo de avaliação de desempenho dessa empresa e isso acaba representando barreiras para as empresas de menor porte, como confirma o relato de F4: *“Para conseguirmos melhor nota de avaliação, precisávamos contratar alguém full time para lidar com isso, mas ainda não temos condições de fazer essa contratação.”*

Essas dificuldades são reforçadas na pesquisa de Roberts, Lawson e Nicholls (2007), que identificam como grande empecilho para melhor desenvolvimento de ações de responsabilidade social em empresas de menor porte, a falta de tempo e recursos. Por outro lado, fica evidente a pressão sobre o fornecedor para que tenha bom desempenho, garantindo assim os negócios com essa empresa. Segundo Oliver (1991), determinadas circunstâncias podem aumentar o poder de influência das organizações: quanto maior for a interdependência da organização com determinado grupo de *stakeholder*, maior será a pressão que exercem sobre a organização.

A constatação de Oliver (1991) pode ser verificada na comparação entre os fornecedores F2 e F3 que trabalham no mesmo ramo e pode-se dizer que são fornecedores “concorrentes”. No caso de F2, a empresa de cosméticos é um de seus maiores clientes e há grande preocu-

pação em buscar a conformidade com as regras desse cliente, como se vê no relato de F2: *"Atender a essa empresa é minha prioridade por ser um de nossos maiores clientes e também pelo tempo de relação. Nosso esforço não é só para conseguirmos uma boa classificação, mas acreditamos que isso fortalece a parceria."*

Pelo contrário, para o fornecedor F3, a empresa de cosméticos é um de seus menores clientes, o que pode explicar a menor preocupação em relação às suas avaliações. Ou seja, não é porque são fornecedores dessa empresa e são constantemente avaliados que vão acatar todas as exigências da empresa de cosméticos. Como se percebe no relato do fornecedor F3, as políticas da empresa de cosméticos não são priorizadas em detrimentos das suas: *"A responsabilidade maior da empresa é mostrar serviço eficiente, de qualidade e competitividade para garantir o salário das centenas de famílias que sustentamos. Por isso ações de redução de poluentes ou de matérias-primas só seriam adotadas para não prejudicar a produtividade."*

Uma opinião comum entre os fornecedores entrevistados é que ser um fornecedor estratégico dessa empresa é muito trabalhoso. Todos relataram que tiveram dificuldades, principalmente no início do processo, para fazer ajustes internos, como mudanças de hábitos, de crenças e persuasão dos colaboradores. Segundo o relato da maioria dos entrevistados, esses aspectos foram os mais difíceis, porque implicavam mudar rotinas de comportamentos e convicções. As pessoas questionavam o porquê das mudanças de determinados procedimentos e talvez o mais difícil tenha sido a mudança da crença das pessoas de que já procediam de maneira correta ou já detinham o conhecimento necessário sobre o assunto. A maior dificuldade, segundo os entrevistados, foi *"vender o peixe"* internamente.

Embora enfatizem o excesso de trabalho do processo de avaliação, os fornecedores reconhecem que acabam melhorando a qualidade de sua rede de negócios como um todo, já que seus demais clientes também são beneficiados com todos esses aprimoramentos que adquirem por meio do programa da empresa de cosméticos.

8 CONCLUSÕES

De forma geral, verifica-se que os indicadores Ethos, com relação aos fornecedores na empresa analisada, são observados com rigor. Os dirigentes da empresa de cosméticos demonstram que o seu acompanhamento é fundamental para que os valores sociais estejam consolidados no sistema de gestão da empresa. Percebe-se entre os dirigentes entrevistados grande preocupação com a imagem da empresa; por isso, quando se analisam os critérios de seleção e avaliação de fornecedores, verifica-se que estar em conformidade com a lei é aspecto essencial para ser fornecedor dessa empresa. Qualquer irregularidade pode trazer riscos para ambos, empresa e fornecedor, em termos financeiros e de reputação; assim, todas as documentações são inspecionadas anualmente nas avaliações dos fornecedores.

O mérito das ações de responsabilidade social da empresa analisada está em conseguir reconhecer as forças institucionais relacionadas ao seu negócio e desenvolver meios de gerenciá-las por meio de ações que envolvam seus colaboradores internos e externos. Dessa forma, possíveis revoltas ou insatisfações de seus colaboradores são amortizadas pela imagem de empresa em sintonia com os valores tomados como verdade pela sociedade em relação às leis, ao meio ambiente e seus trabalhadores e pela segurança de trabalharem em uma empresa menos vulnerável às instabilidades do meio.

Com relação às ações, na perspectiva dos fornecedores, observou-se que os entrevistados reconhecem que o cliente se preocupa com a relação ganha-ganha e que o programa de avaliação de desempenho de fornecedores impulsiona-os no desenvolvimento da consciência e profissionalização das práticas de responsabilidade social. A maioria toma o processo de avaliação como prioridade e concorda que a empresa de cosméticos seja rigorosa nas auditorias, já que, em contrapartida, recebe apoio para sanar as deficiências para alcançar o desempenho satisfatório. No entanto, em certos aspectos, alguns fornecedores discordam das exigências do cliente e dizem não as priorizar em detrimento dos próprios interesses.

Da instabilidade financeira dos fornecedores de menor porte surge outro problema, a necessidade de contratação de funcionário exclusivo para monitorar as ações da empresa, pois, sabem que não basta começarem a se preocupar com a avaliação somente na data da auditoria da equipe da empresa. A impossibilidade de arcar com esse custo extra em recursos humanos sobrecarrega as pessoas que acumulam a função de acompanhar os processos de avaliação do cliente.

Ao que tudo indica, um dos maiores problemas com que as empresas se deparam, ao realizar um programa de responsabilidade social com seus fornecedores, é lidar com a diversidade de características desse grupo. A generalização do programa pode facilitar a operacionalização do processo; porém, deixa escapar as particularidades dos esquemas interpretativos de cada fornecedor. Tão importante quanto contar com a participação do maior número de fornecedores é entender o que os leva a participar, pois isso influencia diretamente a forma como irão engajar-se nas práticas de responsabilidade social.

Pelo menos em relação aos benefícios proporcionados pelo programa, parece haver concordância entre os fornecedores. As respostas coincidentes dão destaque principalmente para: profissionalização e sistematização de práticas de responsabilidade social; melhora da imagem da empresa internamente perante os funcionários e externamente perante a sociedade; e também o desenvolvimento da consciência social dos colaboradores internos da empresa. Carter e Jennings (2002) mostram que fornecedores envolvidos em programas de responsabilidade social têm aumento de seus níveis de performance, na qualidade, liderança e eficiência. As evidências do caso analisado também mostraram o aumento da cidadania organizacional e esta, por sua vez, acarreta o desenvolvimento do comportamento cidadão da cadeia produtiva, aumentando, conseqüentemente, a performance como um todo.

REFERÊNCIAS

Aligleri, L.M.; Aligleri, L.A.; Câmara, M.R.G. (2002). Responsabilidade social na cadeia logís-

tica: uma visão integrada para o incremento da competitividade. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*, Recife, CE, Brasil, 2.

Ashley, P.A. (2005) *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2004) NBR 16001: Norma Brasileira de Responsabilidade Social. São Paulo.

Babbie, E. (1998). *The practice of social research*. 8 edition. New York: Wadsworth Publishing Company.

Bardin, L. (1977) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bendixen, M.; Abratt, R. (2007). Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships. *Journal of Business Ethics*, 76, p. 69-82.

BRASIL. Conama. Resolução Conama nº 001, 1986. Publicado no D.O.U de 17/02/1986.

Lei nº 9.795, de 27 de ABRIL de 1999. Dispõe sobre a Política Nacional de Educação Ambiental. Recuperado de 29 abril 2008, de <http://www.mma.gov.br>.

Resolução 1003/04 NBC T 15. (2004). Recuperado de 05 abril 2008, de <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/Default.aspx>.

Borger, F.G. (2001). *Considerações teóricas sobre gestão da responsabilidade social empresarial*. Recuperado de 15/02/2008 de http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/aula_Fernanda_03_04.pdf.

Bueno, L.F.; Siggers, R. (2007). Rede de valor. In: CES/FGV-EAESP e AMCE *Negócios Sustentáveis. Fóruns empresariais: sustentabilidade e responsabilidade corporativa*. São Paulo: AMCE, p. 115-122.

Carroll, A.B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), p. 497-505.

Carroll, A.B. (1980). Social Responsibility as an objective of business: evolving toward a model of corporate social performance. *Business Policy and Strategic Management*. 3rd edition. New York, p. 62-70.

Carter, C. R.; Jennings, M. (2002). Social respon-

- sibility and supply chain relationships. *Transportation Research Part E* 38. Pergamon, p. 37-52.
- Claro, D.P.; Claro, P.B.O. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. *Revista de Administração de Empresas*, 44(4), p. 68-79, 2004.
- Convenção 138 da Organização Internacional do Trabalho. (1973). *Sobre a idade mínima para admissão a emprego*. Genebra.
- Creswell, J.W. (1997). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. California: Sage Publications.
- Davis, K. (1975). Five propositions for social responsibility. *Business Horizons*, 10, issue 4, p. 19-24.
- Davis, K.; Blomstrom, R.L. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility*. 3rd edition. New York: Mc Graw Hill Series in Management.
- Frederick, W.C. (1994). From CSR1 to CSR2. *Business and Society*, 33(2), 150-164.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits, *The New York Times Magazine*, September 13.
- Garcia, F.J.F; Tabales, J.M.N.; Herradón, R.V. (2007). Applicability of corporate social responsibility to human resource management: perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*, p. 27-44.
- Godoi, C.K.; Silva, A.B.da.S.; Mello, R.B. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Handfield, R.; Sroufe, R.; Walton, S. (2005). Integrating environmental management and supply chain strategies. *Business Strategy and the Environment*, *Wiley Interscience*, 14(1), 1-19. Recuperado em 20/02/2008, de www.interscience.wiley.com.
- Harrison, J.S.; ST John, C.H. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive*, 10(2), p. 46.
- Instituto ethos de empresas e responsabilidade social (2008). *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo. Recuperado em 10/04/2008, de <http://www.ethos.org.br>.
- Jorgensen, A.L.; Knudsen, J.S. (2006). Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firms behave? *Emerald*, 6(4), p. 449-462.
- Kagniciogiu, D.; Kagniciogiu, H. (2007). Descriptive analysis of social standards for suppliers in top 100 fortune global 500 companies. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 11(1), p. 330-337.
- Laville, C.; Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.
- Longsdon, J.M.; Lewellyn, P. G. (2000). Expanding accountability to stakeholders: trends and predictions. *Business and Society Review*, 105(4), p. 419-435.
- Lusch, R. F.; Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in market channels. *Journal of Marketing*, 60(4), p. 19-38.
- Macêdo, L.F. (2006). Responsabilidade social: a atuação de uma organização pública junto aos seus fornecedores. 147 f. Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, Brasília, BsB, Brasil.
- Maloni, M.J.; Brown, M.E. (2006). Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. *Journal of Business Ethics*, 68, p. 35-52.
- MINISTÉRIO DA FAZENDA. (2008). Brasília. Recuperado em 29/04/2008, de <http://www.fazenda.gov.br>.
- Moretti, S.L.do.A.; Figueiredo, J.C.B.de. (2007). Análise bibliométrica sobre responsabilidade social das empresas no ENANPAD: evidências de um discurso monológico. In: ENANPAD. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.

- Neuman, W.L. (1997). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. 3. ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, p. 145-178.
- Porter, M.; Kramer, M. R. (2006). Strategy and society – The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*.
- Prêmio Valor Econômico. Recuperado em 10/07/08, de www.valoronline.com.br.
- Roberts, S. (2003). Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical source initiatives. *Journal of Business Ethics*, 44, p. 159-170.
- Roberts, S.; Lawson, R.; Nicholls, J. (2006). Generate Regional-Scale Improvements in SME Corporate Responsibility Performance: Lessons from Responsibility Northwest. *Journal of Business Ethics*, 67, p. 275-286.
- Rosa, L.S. (2007). *Pode o capitalismo conduzir-nos ao desenvolvimento sustentável? Algumas considerações sobre a responsabilidade social no Brasil*. 72 f. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Sustentável, – Universidade de Brasília, Brasília, BsB, Brasil.
- Santana; E. E. P. E. (2008). Clínico Geral Organizacional: uma Avaliação Sobre a Possibilidade de Utilização dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial no Auxílio ao Diagnóstico de Patologias Organizacionais. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 5.
- Saunders, M.; Lewis, P.; Thornhill, A. (2000). *Research methods for business students*. 2. ed. Harlow: Pearson Education.
- Sethi, S.P. (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business and evaluation of business response patterns. *Academy of Management Review*, 4(1), p. 63-74.
- Social Accountability Internacional. (2001). *SA8000: Social Responsibility*. New York.
- Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*. California: Sage Publications.
- Tenório, F.G. et al. (2006). *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- ZENISEK, T.J. (1979) Corporate social responsibility: a conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 4(3), p. 359-368.
- Wahba, H. (2008). Does the market value corporate environmental responsibility? An empirical examination. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, p. 89-99.
- Welford, R.; Frost, S. (2006) . Corporate Social Responsibility in Asian Supply Chains. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, p. 166-176.
- Wheeler, D. et al. (2005). Creating sustainable local enterprise networks. *MIT Sloan Management Review*, 47(1).
- Wood jr T.; Zuffo P. K. (2001). Supply chain management: uma abordagem estratégica para a logística. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 25.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. 16 (4), p. 691-718.