

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-graduação em Administração - PROPAD**

**Elidiane Suane Dias de Melo**

**Crítérios de Responsabilidade Social Corporativa na  
Cadeia de Suprimentos do Setor de Petróleo e Gás  
Natural: O Caso dos Fornecedores Pernambucanos  
da Petrobrás**

**Recife, 2011**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

**A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.**

**Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

---

Título da Dissertação: Critérios de Responsabilidade Social Corporativa na Cadeia de Suprimentos do Setor de Petróleo e Gás Natural: O Caso dos Fornecedores Pernambucanos da Petrobrás.

Nome da Autora: Elidiane Suane Dias de Melo

Data da aprovação: 24/02/2011

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 24 de Fevereiro de 2011:



Assinatura da autora

**Elidiane Suane Dias de Melo**

**Critérios de Responsabilidade Social Corporativa na  
Cadeia de Suprimentos do Setor de Petróleo e Gás  
Natural: O Caso dos Fornecedores Pernambucanos  
da Petrobrás**

**Orientador:** Marcos André Mendes Primo, Ph.D.

**Co-orientador:** Carla Pasa Gómez, Dra.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Recife, 2011**

Melo, Elidiane Suane Dias de

Crêterios de responsabilidade social corporativa na cadeia de suprimentos do setor de petróleo e gás natural: o caso dos fornecedores pernambucanos da Petrobrás / Elidiane Suane Dias de Melo. - Recife : O Autor, 2011.

184 folhas : fig., quadro, abrev. e siglas.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Marcos André Mendes Primo, Ph.D.

Disserta o (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administra o, 2011.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Critério SMS. 2. Critério gerencial. 3. Gestão da cadeia de suprimentos. 4. Responsabilidade social corporativa. I. Primo, Marcos André Mendes (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE/CSA 2011-041

**Elidiane Suane Dias de Melo**

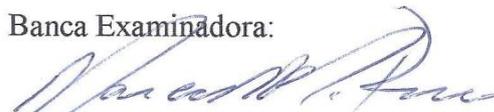
**Crêterios de responsabilidade social corporativa na  
cadeia de suprimentos do setor de petróleo e gás  
natural: O caso dos fornecedores pernambucanos da  
Petrobrás**

**Orientador:** Marcos André Mendes Primo, Ph.D.

**Co-orientador:** Carla Pasa Gómez, Dra.

Disserta o submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Gradua o em Administra o  
da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 24 de fevereiro de 2011.

Banca Examinadora:



Prof. Marcos André Mendes Primo, Doutor, UFPE, (Orientador)



Prof. a Carla Regina Pasa Gómez, Doutora, UFPE, (Co-orientadora)



Prof. José Carlos Lázaro da Silva Filho, Doutor, UFC, (Examinador Externo)



Prof. Marcos Roberto Gois de Oliveira, Doutor, UFPE, (Examinador Interno)

Aos meus avós Luiz (*in memoriam*) e Luiza (*in memoriam*),  
Margarida (*in memoriam*), Lurdes (*in memoriam*) e Pedro.

## Agradecimentos

A Deus, que em todos os momentos esteve comigo e nas horas mais difíceis me mandou pessoas especiais. Sei que sou muito abençoada.

Aos meus familiares, em especial aos meus pais, Ednaldo Luiz e Maria José, que me ofereceram todo o suporte e a motivação necessária para perseverar.

Ao meu “Dlim” Rodrigo Amaro. Agradeço por toda a dedicação, compreensão, carinho, enfim... Amor. Essa conquista é nossa! Você me faz uma pessoa melhor. Obrigada.

Aos meus irmãos Enderson, Edielson e Gabryel, pelo carinho e pelos favores sem fim.

E como esquecer Nino? “Canino Paulo Preto” veio especialmente para amenizar os momentos angustiantes, ouvinte de todos os meus conflitos, melhor fonte de distração.

Obrigada a todos vocês pela paciência sem fim e pela calma durante todas as minhas crises. Peço sinceras desculpas e prometo me esforçar para melhorar.

Aos meus avós, que sempre acreditaram e torceram para que eu chegasse cada vez mais longe. Apenas Pedro se encontra entre nós, mas tenho certeza que Margarida, Luiz, Lurdes e Luiza nos olham, mesmo de longe.

Agradeço aos meus tios e padrinhos. Aos meus primos. Aos meus afilhados. Todos vocês me fizeram quem hoje eu sou.

Aos meus professores.

Aos professores Marcos Primo e Carla Pasa, que me orientaram em toda essa caminhada e, mais que orientadores de dissertação, foram orientadores de vida. Obrigada por nossas conversas.

Aos professores Marcos Gois e José Carlos, pelas contribuições à pesquisa.

Aos meus amigos. Todos os meus amigos.

Àqueles do mestrado, em especial Raquel, Michelaine, Ytauana e Alice. E aos quase do mestrado: Valéria. Obrigada por compartilhar os momentos felizes e tristes e pelas conversas nas madrugadas. Ah, o *talk*... o que seria de nós sem o *talk*? *Thanks Google!*

Aos meus amigos do GIPES, obrigada pelas dúvidas, pelas conversas, pelo consolo e por me lembrar, insistentemente, que esse momento chegaria.

Aos amigos da Codistil, que me deram todo o apoio no momento da difícil decisão de iniciar o mestrado.

Aos amigos da vida, aqueles de infância e adolescência que me aguardaram voltar dessa pausa. É bom saber que vocês ainda estão aqui por mim.

Agradeço de coração a todos os colegas e alunos da FAJOLCA, da FASE e da UFPE pela importante contribuição à minha formação.

Ao PROPAD, em todos aqueles que, com toda paciência, nos recebem, nos ajudam e orientam.

Às empresas que contribuíram para a realização dessa pesquisa e a todos aqueles que, sempre de forma gentil, me receberam e compartilharam suas experiências.

Ao apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Tecnológico (CNPq), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia (FACEPE).

E aos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desse estudo.

A todos vocês, muito obrigada!

*“Apenas quando somos instruídos pela realidade é que podemos mudá-la”.*

Bertolt Brecht

## Resumo

O objetivo desta pesquisa foi analisar as influências dos critérios de responsabilidade social nas práticas de gerenciamento dos fornecedores de 2ª camada da cadeia de suprimentos da Petrobrás. Para atendimento desse objetivo buscou-se (1) esclarecer nuances do processo de seleção de fornecedores da Petrobrás, (2) conhecer a percepção das empresas em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás, (3) compreender a percepção das empresas sobre a responsabilidade social corporativa, (4) identificar práticas de seleção de fornecedores influenciadas pelos critérios de SMS e Gerencial e (5) discutir a motivação das empresas locais, a partir de aspectos do isomorfismo estrutural, em utilizar as práticas de responsabilidade social da Petrobrás. A fundamentação teórica utilizada na pesquisa foi constituída por estudos na área de gestão da cadeia de suprimentos, responsabilidade social e corporativa, responsabilidade social na cadeia de suprimento e isomorfismo organizacional. Os processos da Petrobrás foram abordados pelo levantamento bibliográfico, pesquisa documental e realização de entrevistas. A pesquisa é um estudo qualitativo de múltiplos casos, tendo como unidades de análise as empresas CODISTIL, MCM e JBR. Analisou-se, ainda, o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado de Pernambuco. Para coleta de dados utilizou-se entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental. Os principais resultados indicam que, no aspecto da responsabilidade social, a Petrobrás influencia de forma diferente as empresas pesquisadas. CODISTIL e MCM apresentam práticas diferenciadas entre “fornecedores Petrobrás” e demais fornecedores. Os critérios de SMS e Gerencial influenciam as práticas relacionadas apenas aos fornecedores dos contratos específicos da estatal. A JBR faz uso de aspectos de responsabilidade social corporativa em suas práticas de gestão de fornecedores, no entanto esse comportamento não foi motivado pelo relacionamento com a Petrobrás. Dessa forma, percebe-se que os critérios de SMS e Gerencial da Petrobrás influenciam de forma superficial as práticas de gerenciamento de fornecedores nas empresas da pesquisa. CODISTIL e MCM apresentam um comportamento isomórfico coercitivo, enquanto a JBR não apresenta enquadramento nas categorias isomórficas, já que sua atuação foi desenvolvida de forma independente ao relacionamento com a Petrobrás. Sendo assim, entende-se que a teoria institucional isoladamente não é suficiente para explicar o comportamento dos atores presentes no campo pesquisado.

**Palavras-chave:** Critério SMS. Critério Gerencial. Gestão da cadeia de suprimentos. Seleção de fornecedores. Responsabilidade social corporativa. Responsabilidade Social na cadeia de suprimentos. Isomorfismo organizacional.

## Abstract

The objective of this research was to examine the influences of the social responsibility criteria in the management practices of suppliers of 2nd tier Petrobrás' supply chain. To fulfill this objective it was sought to (1) clarify nuances of the Petrobrás' process of suppliers selection, (2) identify the perception of firms regarding the Petrobrás' process of suppliers selection, (3) understand the perception of the companies about the Corporate social responsibility, (4) identify supplier selection practices influenced by the SMS and Managerial criteria and (5) analyze the motivation of local firms, according to the aspects of structural isomorphism, in using the practices of social responsibility of Petrobrás. The theoretical background used in the research consisted of studies on supply chain management, social and corporate responsibility, social responsibility in supply chain and organizational isomorphism. The Petrobrás processes were approached by bibliographical research, documentary research and realization of interviews. The research is a qualitative study of multiple cases, and the units of analysis were the companies Codistil, MCM and JBR. It was also analyzed the Syndicate of the Metallurgical, Mechanical and Electrical Material Industries of the Pernambuco State. To collect data it was used semi-structured interviews and documentary research. The main results indicate that, in the aspect of social responsibility, Petrobrás influences differently the firms surveyed. Codistil and MCM have different practices between "Petrobrás' suppliers" and other suppliers. The SMS and Managerial criteria influence practices related only to the suppliers of the state-specific contracts. The JBR uses aspects of corporate social responsibility in its management practices of the suppliers, although this behavior was not motivated by its relationship with Petrobrás. Thus, it is clear that the SMS and Managerial criteria of Petrobrás superficially influence the practices of suppliers management in the companies analyzed. CODISTIL and MCM have a coercive isomorphic behaviour, while JBR does not fit in any of the isomorphic categories, since its performance was developed independently of its relationship with Petrobrás. Therefore, it is understood that the institutional theory itself is not sufficient to explain the behavior of the actors present in the field researched.

**Keywords:** SMS Criterion. Managerial Criterion. Supply Chain Management. Selection of suppliers. Corporate Social Responsibility. Social Responsibility in the Supply Chain. Organizational Isomorphism.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DISSEMINAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE FORNECEDORES .....	22
FIGURA 2 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE FORNECEDORES NA CADEIA DE SUPRIMENTOS .....	23
FIGURA 3 – REPRESENTAÇÃO DE UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	28
FIGURA 4 – PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS .....	33
FIGURA 5 – EVOLUÇÃO DOS PONTOS CENTRAIS DE ESTUDOS EM RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	37
FIGURA 6 – MODELO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL PROPOSTO POR CARROLL.....	39
FIGURA 7 – O TRIPÉ DA PERFORMANCE DE JOHN ELKINGTON .....	41
FIGURA 8 - FATORES DE ANÁLISE DO MERCADO FORNECEDOR .....	45
FIGURA 9 – FLUXOGRAMA METODOLÓGICO DA PESQUISA .....	62

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – MELHORES PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	29
QUADRO 2 – MECANISMOS DE GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS .....	31
QUADRO 3 – EVOLUÇÃO DO ESCOPO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	38
QUADRO 4 – VANTAGENS DOS INVESTIMENTOS SOCIOAMBIENTAIS.....	39
QUADRO 5 – CONDUTORES DO DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS AMBIENTAIS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	42
QUADRO 6 – BARREIRAS AO DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS AMBIENTAIS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS .....	43
QUADRO 7 – DETALHAMENTO DO CRITÉRIO TÉCNICO .....	50
QUADRO 8 – DETALHAMENTO DOS ÍNDICES ECONÔMICOS E FINANCEIROS DO CRITÉRIO ECONÔMICO .....	52
QUADRO 9 – DETALHAMENTO DO CRITÉRIO LEGAL.....	53
QUADRO 10 – DETALHAMENTO DO CRITÉRIO SMS PARA PRESTADORES DE SERVIÇOS .....	54
QUADRO 11 – DETALHAMENTO DO CRITÉRIO SMS PARA FORNECEDORES DE BENS .....	55
QUADRO 12 – DETALHAMENTO DO CRITÉRIO GERENCIAL / RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	56
QUADRO 13 – EMPRESAS SELECIONADAS PARA PESQUISA.....	66
QUADRO 14 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	67
QUADRO 15 – RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	68
QUADRO 16 – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS .....	70
QUADRO 17 – FORMA DE PONTUAÇÃO DO INDICADOR POLÍTICA AMBIENTAL .....	78
QUADRO 18 – CLASSIFICAÇÃO DE RESULTADOS PARA SELEÇÃO DE FORNECEDORES .....	79
QUADRO 19 – PERFIL DAS EMPRESAS.....	139
QUADRO 20 – CERTIFICAÇÕES DAS EMPRESAS.....	140
QUADRO 21 – CONSIDERAÇÕES DAS EMPRESAS SOBRE A SELEÇÃO DE FORNECEDORES DA PETROBRÁS .....	140
QUADRO 22 – EFEITOS DO CRCC PARA AS EMPRESAS.....	141
QUADRO 23 – AVALIAÇÃO DOS CRITÉRIOS SMS E GERENCIAL.....	142
QUADRO 24 – ASPECTOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	143
QUADRO 25 – BENEFÍCIOS DA RS PARA AS EMPRESAS .....	143
QUADRO 26 – PRÁTICAS DE RS NAS EMPRESAS .....	144
QUADRO 27 – PROPOSTAS DA DISSEMINAÇÃO DA RS NA CADEIA DE FORNECEDORES.....	145
QUADRO 28 – SELEÇÃO DE FORNECEDORES PARA OS CONTRATOS PETROBRÁS .....	146
QUADRO 29 – ASPECTOS ANALISADOS NA DEFINIÇÃO DE FORNECIMENTO .....	147
QUADRO 30 – DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES .....	148
QUADRO 31 – CONDUTORES E BARREIRAS À ADOÇÃO DOS CRITÉRIOS PETROBRÁS .....	149
QUADRO 32 – DIAGNÓSTICO DO MERCADO LOCAL.....	150
QUADRO 33 – ATUAÇÃO DOS CONSÓRCIOS EPCISTAS.....	151

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CRCC	Certificado de Registro e Classificação Cadastral
CS	Cadeia de Suprimentos
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EPC	<i>Engineering, Procurement and Construction</i>
FIEPE	Sistema da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco
GCS	Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos
GIRO	Gestão de Inovação em Redes Organizacionais
GIPES	Grupo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos em Sustentabilidade
IMMOC	Instituto Maria Madalena Oliveira Cavalcante
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
OHSAS	<i>Occupational Health &amp; Safety Advisory Services</i>
ONG	Organização Não Governamental
ONIP	Organização Nacional das Indústrias de Petróleo
ORO	Observatório da Realidade Organizacional
PDVSA	Petróleo Venezuelano S/A
PEGASO	Programa de Excelência em Gerência Ambiental e Segurança Operacional
PETROBRÁS	Petróleo Brasileiro S/A
PETROQUISA	Petróleo Química S/A
PMQ	Política de Melhoria da Qualidade
PROPAD	Programa de Pós-graduação em Administração
RAL	Refinaria Abreu e Lima
RQT	Requer Qualificação Técnica
RS	Responsabilidade Social
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SA	Sociedade Anônima
SC	<i>Supply Chain</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SIMMEPE	Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado de Pernambuco
SMO	<i>Supply Management Orientation</i>

SMS	Saúde, Meio Ambiente e Segurança
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

## SUMÁRIO

<b>1. Apresentação do Estudo</b> .....	<b>17</b>
1.1 Introdução.....	17
1.2 Problema de Pesquisa.....	22
1.2.1 Pergunta de Pesquisa.....	24
1.3 Objetivos.....	24
1.3.1 Objetivo Geral.....	24
1.3.2 Objetivos Específicos.....	24
1.4 Justificativa e Contribuições do Estudo.....	25
<b>2. Referencial Teórico</b> .....	<b>27</b>
2.1 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos - GCS.....	27
2.2 Responsabilidade Social Corporativa.....	36
2.3 Responsabilidade Social na Cadeia de Suprimentos.....	41
2.3.1 Seleção de Fornecedores.....	44
2.3.2 Seleção de Fornecedores da Petrobrás.....	47
2.1.1.1.Os critérios de seleção de fornecedores.....	49
2.4 O Isomorfismo nas Organizações.....	57
2.4.1 Isomorfismo Coercitivo.....	58
2.4.2 Isomorfismo Mimético.....	59
2.4.3 Isomorfismo Normativo.....	59
<b>3. Proceder Metodológico</b> .....	<b>61</b>
3.1. Delineamento da Pesquisa.....	61
3.2. Fluxograma Metodológico da Pesquisa.....	62
3.3. Seleção da Amostra.....	64
3.4. Coleta de Dados.....	66
3.5. Análise dos Dados.....	70
3.6. Validação dos Dados.....	71
3.7. Empresa Focal: Petrobrás.....	72
3.7.1. Perfil dos Entrevistados.....	72
3.7.2. Seleção de Fornecedores.....	73
3.7.2.1.Critério SMS – Saúde, Meio Ambiente e Segurança.....	76
3.7.2.2.Critério Gerencial – Responsabilidade Social.....	80
<b>4. Resultados</b> .....	<b>86</b>
4.1. CODISTIL do Nordeste.....	86
4.1.1. Perfil dos Entrevistados.....	86
4.1.2. A Empresa.....	87
4.1.3. A percepção da CODISTIL em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás.....	88
4.1.3.1. Avaliação do processo de seleção de fornecedores da Petrobrás.....	88
4.1.3.2. Efeitos para a empresa fornecedora.....	90
4.1.3.3. Os Critérios de SMS e Gerencial.....	91
4.1.4. A percepção da CODISTIL em relação a responsabilidade social.....	92
4.1.4.1. A Responsabilidade Social e Ambiental na visão dos entrevistados.....	93
4.1.4.2. Responsabilidade Social Corporativa da CODISTIL.....	94
4.1.4.3. Disseminação da RS na cadeia de fornecedores.....	95

4.1.5. Práticas de gestão de fornecedores da CODISTIL influenciadas pelos critérios SMS e Gerencial.....	96
4.1.5.1.Seleção de fornecedores da CODISTIL .....	97
4.1.5.2.Desenvolvimento de Fornecedores.....	100
4.1.6. A motivação da CODISTIL em utilizar os critérios SMS e Gerencial no gerenciamento de fornecedores.....	100
4.1.6.1.A adoção dos critérios da Petrobrás.....	101
4.1.6.2.O papel dos consórcios EPCistas .....	104
4.2. MCM Montagens.....	105
4.2.1. Perfil dos Entrevistados .....	105
4.2.2. A Empresa.....	106
4.2.3. A percepção da MCM em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás .....	107
4.2.3.1.Avaliação do processo de seleção de fornecedores da Petrobrás .....	107
4.2.3.2.Efeitos para a empresa fornecedora.....	108
4.2.3.3.Os Critérios de SMS e Gerencial.....	110
4.2.4. A percepção da MCM em relação a responsabilidade social.....	111
4.2.4.1.A Responsabilidade Social e Ambiental na visão dos entrevistados .....	111
4.2.4.2.Responsabilidade Social Corporativa da MCM .....	112
4.2.4.3.Disseminação da RS na cadeia de fornecedores.....	114
4.2.5. Práticas de gestão de fornecedores da MCM influenciadas pelos critérios SMS e Gerencial.....	115
4.2.5.1.Seleção de fornecedores da MCM.....	115
4.2.5.2.Desenvolvimento de Fornecedores.....	118
4.2.6. A motivação da MCM em utilizar os critérios SMS e Gerencial no gerenciamento de fornecedores.....	119
4.2.6.1.A adoção dos critérios da Petrobrás.....	119
4.2.6.2.O papel dos consórcios EPCistas .....	121
4.3. JBR Engenharia .....	122
4.3.1. Perfil dos Entrevistados .....	122
4.3.2. A Empresa.....	123
4.3.3. A percepção da JBR em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás .....	124
4.3.3.1. Avaliação do processo de seleção de fornecedores da Petrobrás .....	124
4.3.3.2. Efeitos para a empresa fornecedora.....	125
4.3.3.3. Os Critérios de SMS e Gerencial .....	126
4.3.4. A percepção da JBR em relação a responsabilidade social .....	126
4.3.4.1.A Responsabilidade Social e Ambiental na visão dos entrevistados .....	127
4.3.4.2.Responsabilidade Social Corporativa da JBR .....	128
4.3.4.3. Disseminação da RS na cadeia de fornecedores .....	129
4.3.5. Práticas de gestão de fornecedores da JBR influenciadas pelos critérios SMS e Gerencial.....	130
4.3.5.1. Seleção de fornecedores da JBR .....	130
4.3.5.2. Desenvolvimento de Fornecedores .....	132
4.3.6. A motivação da JBR em utilizar os critérios SMS e Gerencial no gerenciamento de fornecedores.....	133
4.3.6.1. A adoção dos critérios da Petrobrás .....	133
4.3.6.2. O papel dos consórcios EPCistas .....	134
4.3.6.3. O cenário pernambucano.....	135
4.4. SIMMEPE .....	136

4.4.1.	Perfil do Entrevistado .....	136
4.4.2.	O Sindicato .....	136
4.4.3.	A motivação das empresas pernambucanas em utilizar os critérios SMS e Gerencial no gerenciamento de fornecedores .....	137
4.4.4.	O papel dos consórcios EPCistas .....	138
<b>5.</b>	<b>Análise Cruzada dos Casos.....</b>	<b>139</b>
5.1.	Perfil das Empresas .....	139
5.2.	A percepção das empresas em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás .....	140
5.3.	A percepção das empresas em relação a responsabilidade social .....	142
5.4.	Práticas de gestão de fornecedores das empresas influenciadas pelos critérios SMS e Gerencial.....	146
5.5.	A motivação das empresas em utilizar os critérios SMS e Gerencial no gerenciamento de fornecedores .....	148
<b>6.</b>	<b>Discussão dos Resultados .....</b>	<b>152</b>
6.1.	A percepção das empresas em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás .....	152
6.2.	A percepção das empresas em relação a responsabilidade social .....	154
6.3.	Práticas de gestão de fornecedores das empresas influenciadas pelos critérios SMS e Gerencial.....	157
6.4.	A motivação das empresas em utilizar os critérios SMS e Gerencial no gerenciamento de fornecedores .....	159
6.4.1.	Perspectiva isomórfica da RSC na cadeia de fornecimento da Petrobrás .....	161
<b>7.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>164</b>
7.1.	Limitações do Estudo .....	167
7.2.	Sugestões de pesquisas futuras.....	168
	<b>Referências .....</b>	<b>169</b>
	<b>Apêndices.....</b>	<b>176</b>
	APÊNDICE A – Carta de Apresentação .....	177
	APÊNDICE B – Informações sobre os Respondentes .....	178
	APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista 01 .....	179
	APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista 02 .....	182

# 1. Apresentação do Estudo

---

## 1.1 Introdução

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) é um tema contemporâneo, que está presente nas definições das estratégias organizacionais. A partir de vários conceitos, a GCS pode ser entendida como o gerenciamento de processos e relações entre as empresas com o objetivo de atendimento e satisfação do cliente, e consequente aumento da lucratividade para todos os integrantes da cadeia.

Essa nova filosofia de gestão surge em oposição a uma visão tradicional de competição entre as empresas, onde as estratégias eram baseadas no aumento de lucratividade individual. Chen e Paulraj (2004) afirmam que a GCS ressalta o desenvolvimento de uma “vantagem colaborativa” em oposição a uma “vantagem competitiva”.

Com a crescente competitividade<sup>1</sup>, as empresas perceberam a importância de unir esforços, buscando consolidar e aumentar seu potencial de concorrência. Para Novaes (2007), “no jargão logístico, a união dos participantes da cadeia de suprimentos (CS), buscando ganhos globais, deve se transformar num processo ganha-ganha, em que todos ganham e não somente uns em detrimento dos demais”. Os ganhos que podem ser obtidos através da integração efetiva dos elementos da cadeia, com a otimização global de custos e de desempenho, são mais expressivos do que a soma dos possíveis ganhos individuais de cada participante, quando atuando separadamente. (NOVAES, 2007).

Questões atuais envolvendo decisões de fornecimento local e global podem exemplificar a importância da relação na cadeia de suprimentos. O gerenciamento da CS passa a fazer parte da realidade e da estratégia de empresas locais, com o intuito de tornar possível a competição com as empresas globais, que já possuem sua estratégia de cadeia de suprimentos bem estruturada. O objetivo das empresas locais é potencializar sua eficiência, coordenando seus processos e estreitando relações em prol do desenvolvimento da capacidade de fornecimento.

---

<sup>1</sup> De acordo com Porter (1999) a competitividade de uma empresa refere-se a sua capacidade de criar e manter vantagens competitivas de forma sustentada e duradoura.

Para realizar a GCS, as empresas podem fazer uso de alguns modelos presentes na literatura, como o modelo de mecanismos de gerenciamento da CS, de Fleischer et al (1999); o *Supply Chain Orientation*, de Shin et al (2000); e as práticas de gerenciamento da CS, de Chen e Paulraj (2004). Esses modelos apresentam práticas específicas destinadas ao gerenciamento da cadeia.

As práticas de GCS apontam para uma necessidade singular de gerenciamento de fornecedores. Ao reduzir a base de fornecedores, uma das premissas da GCS, há um aumento na relação de dependência entre as empresas, aumentando o risco no gerenciamento da cadeia. Outro ponto a ser considerado é a dificuldade em se estabelecer relacionamentos baseados em cooperação e confiança, ponto chave a ser desenvolvido entre os integrantes da CS.

Dessa forma, torna-se imperante dispensar maior atenção às práticas responsáveis pela seleção de fornecedores, já que estas têm como objetivo a escolha dos parceiros a montante da cadeia de suprimentos.

Com o intuito de garantir relacionamentos de longo prazo, a seleção de fornecedores deve observar diversos fatores, tornando-se uma atividade complexa e desafiadora. (BRAGA, 2009). As empresas buscam selecionar parceiros que contribuam diretamente à formação de sua vantagem competitiva. Ao utilizar critérios de seleção compatíveis à sua estratégia, a empresa acaba por selecionar fornecedores que possuem um alinhamento estratégico similar, facilitando o desenvolvimento e consolidação da parceria.

Diversos critérios podem ser utilizados para selecionar fornecedores. Veloso e Primo (2006) afirmam que algumas das classificações dos critérios de seleção podem ser as perspectivas financeira, qualitativa, operacional, relacional, tecnológica e estratégica. Dentre alguns fatores sugeridos por Braga (2009) para avaliação de fornecedores, encontram-se os fatores ambientais e as considerações éticas, o que demonstra uma preocupação da empresa com aspectos que vão além do desempenho do fornecedor, vislumbrando seu comportamento.

Alguns modelos mais atuais de seleção de fornecedores contemplam a figuração da responsabilidade social e ambiental, apresentando um comprometimento da empresa focal no desenvolvimento da responsabilidade social corporativa (RSC) ao longo de toda a CS.

Embora não apresente uma definição consensual Oliveira (2008) afirma que a RSC envolve uma gestão empresarial mais transparente e ética e a inserção de preocupações sociais e ambientais nas decisões e resultados das empresas.

Atendendo a uma demanda dos *stakeholders*, que passaram a adotar uma postura mais crítica em relação aos impactos gerados pelas ações organizacionais, algumas empresas

adotam um comportamento socialmente responsável e adquirem vantagem competitiva, pois, para Oliveira (2008), ações de RSC na verdade não são custos, mas oportunidades de maiores retornos financeiros em novos mercados mais sensíveis a questões socioambientais. Dessa forma, a RSC é inserida na estratégia das organizações, influenciando suas ações e relacionamentos.

Uma empresa socialmente responsável não quer ter sua imagem associada a práticas que geram impactos negativos ao meio ambiente e à sociedade. Por conseguinte, optam por não estabelecerem parcerias com empresas desse perfil. Assim, a seleção de fornecedores tem a capacidade de filtrar, realizar uma triagem, escolhendo os candidatos mais adequados à composição da cadeia de suprimentos.

Ao optar por disseminar a RSC em sua cadeia de suprimentos, a empresa pode se beneficiar à medida que viabiliza o desenvolvimento de novas tecnologias produtivas (mais eficientes) e práticas mais limpas de produção, além de se diferenciar perante o mercado. Alguns obstáculos também podem ser apontados, como no caso dos custos dos investimentos, que podem inviabilizar a adoção de novas práticas, ou a resistência das demais empresas que fazem parte da cadeia.

Mesmo enfrentando obstáculos, diante de cenários como a Conferência de Copenhague, realizada no ano de 2010, e a atuação cada vez mais forte de organizações não governamentais (ONG) e consumidores insatisfeitos com os atuais moldes de produção, as empresas passam a adotar um novo comportamento refletido na adaptação a novos padrões.

De forma semelhante, alguns episódios contribuem para a formulação de novas políticas e mecanismos de atuação em determinados setores. Desastres ambientais atribuídos ao setor de petróleo e gás natural, por exemplo, colaboram para a adoção de práticas mais responsáveis pelas empresas da área. Recentemente, no ano de 2010, presenciou-se o vazamento de óleo no Golfo do México, que põe em discussão na sociedade o nível de segurança de procedimentos e ações das empresas petroleiras (G1, 2010).

A Petrobrás, considerada a empresa mais socialmente responsável do Brasil (IBOPE, 2008), passou a investir fortemente nas áreas de gestão ambiental e segurança operacional, principalmente após os acidentes na Baía de Guanabara, em 2000, e na plataforma P-36, no ano de 2001. (TERZIAN, 2005).

O processo de seleção de fornecedores da Petrobrás conta com cinco critérios: Critério Técnico, Critério Econômico, Critério Legal, Critério SMS (Saúde, Meio Ambiente e Segurança) e Critério Gerencial, este último, conforme afirmativa da Petrobrás, envolve a

responsabilidade social. As empresas que visam obter o Certificado de Registro e Classificação Cadastral (CRCC<sup>2</sup>), para fazer parte do cadastro de fornecedores da Petrobrás, precisam desenvolver e comprovar todos os requisitos mandatórios (obrigatórios) apresentados nos critérios acima mencionados.

A presente pesquisa tem como foco de análise os critérios SMS e Gerencial e avalia que os mesmos representam os fatores de RSC no processo de seleção de fornecedores da Petrobrás. O Critério SMS visa conhecer o grau de implementação de questões ligadas à saúde, meio ambiente e segurança e o Critério Gerencial tem como objetivo conhecer a postura gerencial e de responsabilidade social das empresas.

Reconhecida pela sua RSC, ao adotar critérios responsabilidade social, a Petrobrás garante a prática responsável de suas operações de forma mais ampla, tendo em vista que, a partir de mecanismos na seleção de fornecimento, promove também a responsabilidade social em seus fornecedores, já que para Jabbour e Jabbour (2009), os sistemas de seleção de fornecedores podem influenciar o comportamento do fornecedor, de forma eficaz.

Em debate realizado na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), no ano de 2010, Marcelino Guedes, então presidente da Refinaria Abreu e Lima, afirmou que a Petrobrás possuía, à época, apenas 38 fornecedores diretos no estado de Pernambuco. Através do projeto Encontro de Negócios, que visa integrar as empresas do estado nas oportunidades oferecidas pela Refinaria, a Petrobrás está proporcionando o contato entre as pequenas e médias empresas do estado, com os já fornecedores da estatal, no intuito de que as mesmas venham a integrar sua cadeia de abastecimento, seja em primeira (fornecedores diretos) ou demais camadas (fornecedores dos fornecedores).

Nesse contexto, temos de um lado a empresa focal (Petrobrás), que estabelece critérios específicos de seleção, e de outro as empresas locais que, com o objetivo de manter-se ou tornar-se potenciais fornecedores, precisam atender aos requisitos mandatórios dos critérios. Ao comprovar os critérios determinados pela Petrobrás na seleção de fornecedores, as empresas obtêm o CRCC e encontram-se aptas a fazer parte do cadastro de fornecedores, ou seja, são consideradas qualificadas para fornecimento. Porém, o fator “ganhador” de pedido envolve aspectos referentes a um processo de pontuação e classificação, que envolve os requisitos considerados classificatórios.

---

<sup>2</sup> Documento fornecido à empresa que teve sua inscrição, renovação ou ampliação de escopo aprovada após análise pela Petrobrás, indicando que, durante a sua validade, a empresa possui registro no Cadastro Corporativo de Fornecedores. (PETROBRÁS, 2010h)

Terry Hill (1994 apud DAVIS et al, 2001, p. 48), a partir de seu conceito estratégico de qualificadores e ganhadores de pedidos, diferencia as características que definem uma empresa enquanto fonte viável de compra. Os critérios qualificadores consistem em características mínimas que possibilitam à empresa participar da competição pelo pedido. Já os critérios ganhadores representam o diferencial da empresa, aquilo que a distingue de seus concorrentes, sendo responsável pela sua seleção enquanto fornecedor de determinado bem ou serviço.

Dessa forma, na busca pela condição de participantes ativos no processo de concorrência, as empresas locais precisam desenvolver, ao menos, os requisitos qualificadores, estabelecidos pela Petrobrás. Tal fato motiva uma homogeneização das empresas, a partir da uniformização de suas competências e comportamentos, que passam a atender a um padrão de exigências específico do setor de petróleo e gás natural.

A questão da homogeneização do comportamento organizacional é tratada por DiMaggio e Powell (2001), a partir da perspectiva da teoria institucional, como um processo de isomorfismo estrutural. Para os autores há uma tendência de que as organizações que estão inseridas em um mesmo setor, possuam estruturas, tecnologias, regras e modelos cognitivos similares, pois forças semelhantes agem nas organizações, direcionando-as a um processo de homogeneização.

O processo de isomorfismo pode ser decorrente de três mecanismos: o isomorfismo coercitivo, os processos miméticos e as pressões normativas (DIMAGGIO; POWELL, 2005). O isomorfismo coercitivo é resultado de pressões formais e informais exercidas sobre as empresas. O isomorfismo mimético pode ser caracterizado como a incorporação e reprodução de modelos existentes em outras organizações, uma espécie de *benchmarking*. Já o isomorfismo normativo resulta de aspectos de profissionalização e de educação formal, que tendem a homogeneizar as habilidades e competências de determinada classe de profissionais.

Atuando enquanto empresa focal na cadeia de suprimentos de óleo e gás natural, a Petrobrás, através de seus critérios de seleção, pode ser considerada um agente promotor da uniformização do comportamento, entendido enquanto formas de atuação das empresas locais fornecedoras desse setor.

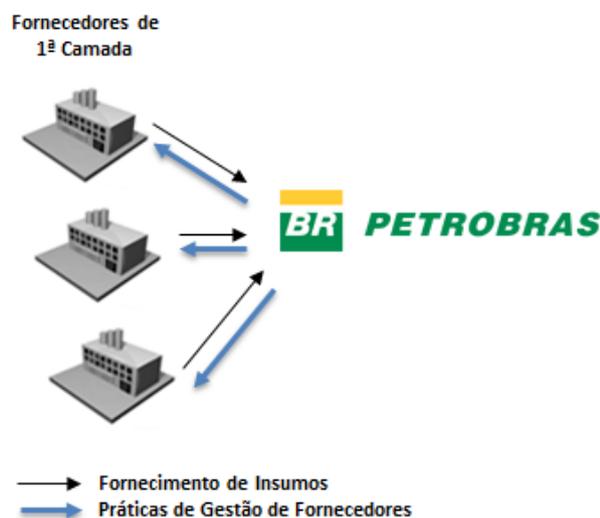
Ao moldar sua estrutura de forma a atender os requisitos da Petrobrás, as empresas locais incorporam em suas práticas aspectos relevantes de RSC. Em um contexto ideal, essas práticas passam a ser disseminadas no gerenciamento dos demais fornecedores, promovendo uma atuação responsável a montante de toda a cadeia.

Sendo assim, a Petrobrás pode afirmar que investe na responsabilidade social corporativa em suas práticas e dependências físicas, em suas atividades e produtos diretos, além de disseminar a prática da RSC também no gerenciamento de seus fornecedores, ampliando a responsabilidade social no processo produtivo.

## 1.2 Problema de Pesquisa

O gerenciamento da cadeia de suprimentos envolve a coordenação de processos e relações entre todos os integrantes da cadeia, fornecedores e clientes de todas as camadas. Nesta perspectiva, ao buscar uma prática socialmente responsável na cadeia de suprimentos, a empresa focal deve desenvolvê-la ao longo da cadeia, além dos integrantes de primeira camada.

Ao adotar critérios ambientais e sociais para selecionar seus fornecedores, a empresa amplia a RSC, através das práticas de gerenciamento, aos fornecedores imediatos ou de primeira camada, como pode ser visto na Figura 1.



**Figura 1 – Disseminação das práticas de gestão de fornecedores**  
 Fonte: Própria, 2011.

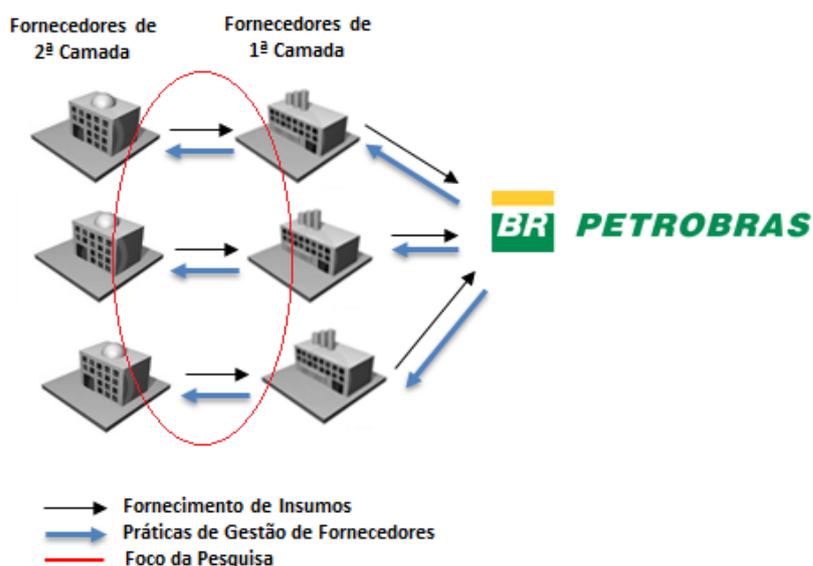
Ainda que faça uso de ferramentas eficazes para monitoramento e controle dos fornecedores diretos (1ª camada), a empresa não tem garantias de que os fornecedores de 2ª camada atendem às mesmas práticas de fornecimento estabelecidas. Dessa forma, não se pode afirmar que as empresas focais, que fazem uso de critérios específicos na seleção de fornecedores, conseguem disseminar a RSC a montante da cadeia de suprimentos.

Para fins de contextualização pode-se citar o estudo realizado por Choi e Eboch (1998) em relação ao desenvolvimento de práticas de gestão da qualidade total, ou *Total Quality Management* (TQM). A pesquisa concluiu que as empresas adotavam essas práticas para atender as exigências do cliente, pois nem sempre enxergavam nessa filosofia ganhos para o desempenho da organização. Para os autores, a adoção da TQM representava legitimação frente aos condutores externos das práticas organizacionais, que neste caso são os clientes.

Nessa perspectiva, ao adotar critérios detalhados na seleção de seus fornecedores, a Petrobrás não tem como garantir a utilização dessas práticas na orientação da gestão de fornecedores destas empresas. No entanto, ao atender os critérios do CRCC, a empresa fornecedora adota práticas de responsabilidade social em suas atividades, ainda que apenas nos períodos de contrato, e essas práticas podem ser incorporadas às rotinas organizacionais.

Dessa forma, o comportamento das empresas em relação às práticas de SMS e responsabilidade social, exigidos pela Petrobrás na seleção de fornecedores, podem ser influenciados numa perspectiva de *benchmarking*, onde a empresa incorpora e reproduz boas práticas visando ampliar sua competitividade, ou apenas numa perspectiva formal de atendimento de cláusulas contratuais.

Ao incorporar as recomendações na perspectiva de reproduzir boas práticas e aumentar sua vantagem competitiva, as empresas podem fazer uso de tais mecanismos para estruturar sua cadeia, ampliando-os aos seus fornecedores, como pode ser visto na Figura 2.



**Figura 2 – Práticas de gestão de fornecedores na cadeia de suprimentos**

Fonte: Própria, 2011.

## **1.2.1 Pergunta de Pesquisa**

Qual a influência dos critérios de Responsabilidade Social da Petrobrás nas práticas de gerenciamento de fornecedores da 2ª camada da cadeia de suprimentos?

## **1.3 Objetivos**

Os objetivos expostos foram elaborados com a finalidade de expressar a pergunta de pesquisa e orientar a realização das sequências de atividades da pesquisa.

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar a influência dos critérios de Responsabilidade Social da Petrobrás nas práticas de gerenciamento de fornecedores da 2ª camada da cadeia de suprimentos.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Esclarecer nuances inerentes ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás;
- b) Analisar a percepção das empresas locais em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás;
- c) Investigar a percepção das empresas fornecedoras da Petrobrás em relação à responsabilidade social;
- d) Identificar práticas de gestão de fornecedores das empresas locais, fornecedoras da Petrobrás, influenciadas pelo critério de SMS e pelo critério gerencial;
- e) Discutir a motivação das empresas locais, a partir do isomorfismo estrutural, em utilizar os requisitos de responsabilidade social da Petrobrás no gerenciamento de seus fornecedores;

## 1.4 Justificativa e Contribuições do Estudo

O gerenciamento da CS vem sendo desenvolvido como um tema central em operações, norteando a estratégia das organizações, constituindo-se em fonte de vantagem competitiva (CHRISTOPHER; PECK, 2004). As práticas da GCS são, em grande parte, voltadas ao gerenciamento de fornecedores, na busca de parcerias baseadas em cooperação e confiança. Para isso, as empresas fazem uso da seleção de fornecedores, buscando integrar à cadeia de suprimentos empresas com alinhamento estratégico semelhante ao seu, facilitando a continuidade das relações.

A RSC tem despertado cada vez mais interesse de estudo devido a sua importância no contexto social e mundial. Tachizawa (2005, p. 24) afirma que “a gestão ambiental e a responsabilidade social, enfim, tornam-se importantes instrumentos gerenciais para a capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja seu segmento econômico.”

A Petrobrás, percebida como uma das empresas mais socialmente responsável do país (IBOPE, 2008), adota a estratégia de selecionar fornecedores socialmente responsáveis, a partir do atendimento de requisitos específicos, previamente estabelecidos. Nessa perspectiva não só desenvolve a RSC como amplia sua atuação no processo produtivo, motivando comportamentos responsáveis de seus fornecedores, que passam a atuar de forma semelhante no campo organizacional.

Assim, torna-se relevante analisar os fatores motivadores da adoção do comportamento socialmente responsável pelas empresas fornecedoras da Petrobrás. Faz-se pertinente investigar como os critérios de SMS e Gerencial, impostos aos fornecedores no processo seletivo, têm ressonado no restante da cadeia de suprimentos, intervindo na conduta dos mesmos e garantindo práticas socialmente responsáveis e ambientalmente sustentáveis.

A relevância teórica desta pesquisa constitui-se na investigação da forma que as práticas de responsabilidade social são difundidas na cadeia de suprimentos de uma grande operadora de petróleo e gás.

Destaca-se, ainda, a importância em produzir material relacionado às práticas de gestão de fornecedores da Petrobrás, tema pouco explorado pela academia. Pesquisas voltadas a política de compras da Petrobrás são exploradas por autores como Silva e Furtado (2006) e Silva Júnior et al (2009), mas sem maiores aprofundamentos na cadeia de fornecimento.

Sendo assim, busca-se atrair a atenção para as relações existentes entre as diferentes camadas de fornecedores da Petrobrás.

Considera-se como contribuição teórica da pesquisa, ainda, a análise conjunta de temas como cadeia de suprimentos, responsabilidade social corporativa e isomorfismo organizacional, conferindo à pesquisa um caráter multidisciplinar. A discussão teórica acerca desses diferentes temas contribui para a academia na construção de conhecimento.

A relevância prática, no âmbito das empresas, é verificada pela possibilidade de conhecer mais detalhadamente como uma das mais importantes empresas do Brasil utiliza a seleção de fornecedores para compor sua cadeia de suprimentos. Além disso, o trabalho possibilita uma análise de como as empresas fornecedoras enxergam o processo de seleção da Petrobrás e como este é utilizado para compor a matriz estratégica dessas empresas.

A pesquisa oferece, ainda, informações sobre práticas de empresas pernambucanas, fornecedoras da Petrobrás, o que pode ser útil para outras empresas inseridas no mercado. Outro ponto relevante da pesquisa consiste em diagnosticar o gerenciamento de fornecedores de empresas locais, bem como oferecer um panorama de práticas de responsabilidade social corporativa, no mercado pernambucano.

## 2. Referencial Teórico

---

Neste capítulo aborda-se a fundamentação teórica que embasa a presente pesquisa. Serão tratados os temas de gestão da cadeia de suprimentos e seleção de fornecedores, responsabilidade social na cadeia de suprimentos, responsabilidade social corporativa, e o isomorfismo nas organizações.

Aborda-se, ainda, conceitos e práticas relacionados à seleção de fornecedores da Petrobrás, seus critérios e requisitos.

### 2.1 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos - GCS

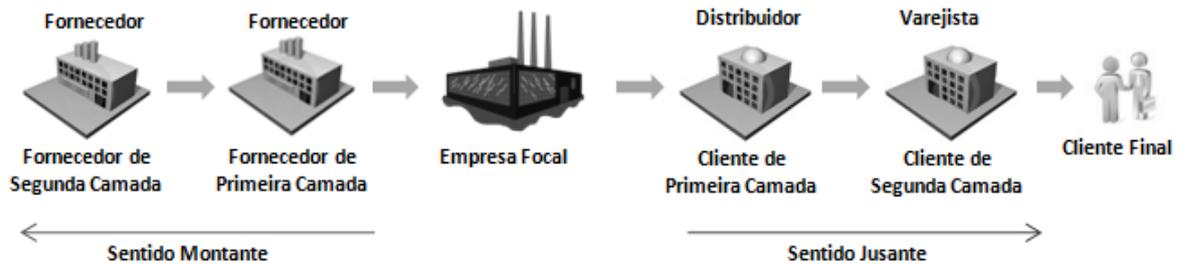
São inúmeras as definições relativas ao termo Cadeia de Suprimentos (CS) ou *Supply Chain* (SC). Pires (2007) define o termo como sendo uma rede de companhias relativamente autônomas que desempenham todos os processos necessários para que o produto seja entregue ao cliente final. Esses processos incluem a obtenção de matérias-primas, produção e entrega do produto ou serviço ao último cliente.

Chen e Paulraj (2004), por sua vez, definem a cadeia de suprimentos como uma rede de materiais, informação e serviços que executam os processos de fornecimento, transformação e entrega. Shin (2000) afirma que o paradigma da CS é oposto a visão tradicional do setor de compras e canais de distribuição baseada na competição entre as empresas. A cadeia de suprimentos consiste em empresas interdependentes que trabalham juntas para a eficiência total da cadeia.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS) consiste na integração e no gerenciamento de processos-chave de negócios ao longo de toda a cadeia de suprimento, onde o sucesso da gestão dependerá do nível dessa integração e das relações entre as empresas (LAMBERT; COOPER, 2000).

Para Christopher (1999) o foco do GCS é a gestão das relações com fornecedores e clientes, para atingir um resultado mais lucrativo para todas as partes da cadeia. O objetivo de toda cadeia de suprimentos é maximizar o valor global gerado, entendido como a lucratividade da CS.

A principal empresa da cadeia é chamada de empresa focal. A estrutura da cadeia de suprimentos envolve todos os fornecedores da empresa focal (localizados a montante da cadeia), bem como todos os seus clientes (posicionados a jusante da cadeia), inclusive o cliente final. A representação de uma CS pode ser vista na Figura 3.



**Figura 3 – Representação de uma Cadeia de Suprimentos**  
 Fonte: Adaptado de Pires (2007).

Com o objetivo de gerenciar o sucesso de uma CS, vários modelos foram desenvolvidos. Em sua maioria, pregam o gerenciamento dos processos e dos relacionamentos entre as empresas.

Para Lambert et al (1998, p.5) inicialmente a empresa focal precisa definir a estrutura de sua cadeia, identificando quais os seus membros. Como o gerenciamento de todos os membros da CS pode gerar uma situação complexa e improdutiva, a empresa deve definir seus principais membros, ou seja, aqueles que adicionam valor ao produto final da empresa.

Na perspectiva de estabelecer práticas de gestão da CS, Fleischer et al (1999) realizaram um estudo relacionado à indústria naval, que resultou em um modelo que apresenta as melhores práticas no gerenciamento da cadeia de suprimentos. O estudo foi realizado com estaleiros e fornecedores da indústria naval, além de uma empresa de construção americana.

O estudo identificou as melhores práticas de GCS em cinco áreas: (1) Estratégia no Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos; (2) Planejamento da Gestão da Cadeia de Suprimentos; (3) Mecanismos; (4) Sistemas e (5) Avaliação de desempenho.

As áreas e as práticas para gerenciamento da CS, resultantes do estudo de Fleischer et al (1999), estão representadas no Quadro 1.

Áreas	Melhores Práticas
<b>Estratégia</b>	Gerenciamento de Fornecedores como uma estratégia
	Metas específicas para a gestão de fornecedores
<b>Planejamento de SCM</b>	Análise da(s) competência(s) central(is)
	Racionalização de terceiros
	Aumento de responsabilidades e de camadas de fornecedores
	Alianças estratégicas e contratos de longo prazo
<b>Mecanismos</b>	Acordos estruturados
	Função compras consolidada
	Times de fornecedores / clientes
	Integração de fornecedores
	Seleção pelo menor custo total
	Melhoramento contínuo de fornecedores
	Treinamento de fornecedores
	Desenvolvimento de novos fornecedores
	Gerenciamento dos estoques pelos fornecedores
	Fornecedores <i>turnkey</i>
<b>Sistemas</b>	Sistemas de informação integrados
	Integração com planejamento e programação do cliente
	Organização para coordenação
	Cultura de confiança
<b>Avaliação de Desempenho</b>	Medidas
	Evidências de Sucesso

**Quadro 1 – Melhores práticas de gerenciamento da cadeia de suprimentos**

Fonte: Adaptado de Fleischer et al (1999)

A Estratégia de GCS ou *Supply Chain Management* (SCM) inclui todas as atividades de alto nível, tais como, planejamento de produtos e direcionamento do negócio. Os autores afirmam que empresas reconhecidas por sua excelência no GCS adotam (1) o Gerenciamento de fornecedores como uma estratégia central ao seu desempenho e sucesso a longo prazo, sendo essa estratégia um “passo crítico” à institucionalização de outras boas práticas da SCM. O uso de (2) Metas específicas para a gestão dos fornecedores, com o intuito de utilizar as contribuições destes para alcançar seus objetivos corporativos, se constitui em outra prática na estratégia de SCM (FLEISCHER et al, 1999).

O Planejamento de SCM refere-se a atividades que envolvem decisões do tipo fazer ou comprar, tipo de relacionamento que a empresa quer ter com os diversos tipos de

fornecedores, planejamento das regras e responsabilidades pelas atividades de cada componente da cadeia de suprimentos, entre outros.

Nesse contexto estão presentes a (1) Análise da(s) competência(s) central(is) e as deliberações acerca de quais capacidades são essenciais para assegurar uma posição única e defensável de mercado; a (2) a Racionalidade das empresas em relação a terceiros, buscando diferenciar a abordagem de gerenciamento de fornecedores, de acordo com as características de relacionamento, tipo de produto e dependência entre as empresas; (3) o Aumento de responsabilidades e de camadas de fornecedores que, cada vez mais, assumem a autoria de diversas operações e serviços, precisando desenvolver diferentes práticas para atender às necessidades dos clientes; e (4) Alianças estratégicas e contratos de longo prazo estabelecidos com os fornecedores, de acordo com o tipo de relacionamento desenvolvido entre as partes, como visto na racionalidade em relação a terceiros (FLEISCHER et al,1999).

Os Mecanismos são práticas específicas de gestão da cadeia de suprimentos que são utilizadas para trabalhar com os membros da cadeia de suprimentos. Em outras palavras, são as práticas usadas pelos estaleiros para implementar as ações desenvolvidas no planejamento.

Os mecanismos são detalhados no Quadro 2. Seu detalhamento ajuda a entender as práticas associadas diretamente aos membros da cadeia de suprimentos, objetivo desta seção da pesquisa.

<b>Acordos estruturados</b>
É um tipo de contrato de longo prazo para fornecimento de matéria por um preço fixo ou de acordo com alguns aspectos que irão determinar um preço adequado. Um acordo estruturado não precisa ser um contrato de exclusividade com o fornecedor, são essencialmente pré-negociados. A vantagem mais importante do acordo estruturado é que ele aumenta a segurança por parte de clientes e fornecedores.
<b>Função compras consolidada</b>
Inclui tanto a formação de uma base de fornecedores que vendem itens parecidos, assim como, a consolidação de compras de diferentes itens de um mesmo fornecedor. Os benefícios da consolidação da função de compras resultam da maior eficiência interna do setor de compras, maior volume de compras de um dado fornecedor e a formação de relacionamentos mais próximos com os fornecedores.
<b>Times de fornecedores/ clientes</b>
São freqüentemente usados para resolver problemas, melhorar processos, desenvolver projetos, eliminar desperdícios e criar novas tecnologias conjuntamente.
<b>Integração de fornecedores</b>
Integrar fornecedores significa integrá-los dentro dos processos organizacionais do cliente. Isto pode incluir também envolver os fornecedores em projetos ou incluí-los explicitamente no planejamento do estaleiro
<b>Seleção pelo menor custo total</b>
A idéia de menor custo total é que tudo que envolve a seleção do fornecedor e gerenciamento, no custo de instalação do produto, no suporte depois da entrega representa um custo que precisa ser adicionado ao custo de compra associado a esse fornecedor. Fornecedores competitivos são ordenados com base no custo total e aquele que mostrar o menor custo total é selecionado. Algumas vezes o termo “Melhor Valor” é utilizado para designar esta prática. A qualidade do fornecedor é um elemento chave.
<b>Melhoramento contínuo do fornecedor</b>
A maioria das organizações exige melhorias contínuas em custo, qualidade e entrega de seus fornecedores. As empresas definem uma meta para custos, qualidade e entrega para essas companhias que exige mais ou menos esforços formais de melhoria contínua pelos fornecedores.
<b>Treinamento de fornecedores</b>
Muitas empresas desenvolvem atividades contínuas com seus fornecedores para ajudá-los a melhorar em algumas ou todas as áreas de seus negócios. Um elemento chave é treinamento. Algumas empresas realizam conferências entre fornecedores, com o objetivo de fazer com que troquem conhecimentos e aprendam uns com os outros. Normalmente, os fornecedores estão livres para utilizar suas melhorias adquiridas nas relações com outros clientes.
<b>Desenvolvimento de novos fornecedores</b>
Quando um fornecedor capacitado não está disponível, uma companhia pode querer ajudar a criar uma nova companhia ou ajudar uma companhia existente a desenvolver a capacidade para tornar-se um fornecedor.
<b>Gerenciamento do estoque pelo fornecedor</b>
Um fornecedor gerencia os estoques quando ele é responsável por manter um nível de estoque mínimo no almoxarifado do cliente sem ordens explícitas. A empresa se beneficia à medida que o gerenciamento de estoques não se constitui em uma competência essencial ao seu negócio e o fornecedor adquire maior entrosamento com o cliente, a oportunidade de expandir as relações comerciais e a capacidade de estabilizar a produção, tendo acesso em tempo real às estatísticas.
<b>Fornecedores <i>turnkey</i></b>
Um fornecedor <i>turnkey</i> é aquele que fornece um sistema completo baseado num conjunto de necessidades do cliente. O fornecedor projeta, constrói e instala um sistema que o cliente irá trabalhar.

**Quadro 2 – Mecanismos de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**

Fonte: Adaptado de Fleischer et al (1999)

O Sistema diz respeito à infra-estrutura que precisa ser posta em prática para a integração com os fornecedores. Inclui os processos de negócios, organização, cultura, e tecnologia tanto no cliente quanto no fornecedor, que serve como ambiente onde os mecanismos são usados. Nesta área estão inclusas as práticas de (1) Sistemas de informações integrados, facilitando o fluxo de dados dentro da empresa e entre esta e seus fornecedores, (2) Integração com planejamento e programação do cliente, tornando o fornecedor integrado aos “horários” do cliente, (3) Organização para coordenação, delegando a responsabilidade de coordenação das diferentes funções e de fornecedores e clientes de um projeto, e (4) Cultura de Confiança, essencial para superar a ideia, enraizada na cultura de grande parte das organizações, de que fornecedores e clientes são adversários e viabilizar a implantação da GCS.

Por último, a Avaliação de Desempenho tem como objetivo conhecer sobre como foi executado os mecanismos e sistemas. Para isso utilizam as práticas de (1) Medidas, tanto de resultados, quanto de processos e (2) Evidências de Sucesso das respectivas organizações, no caso do estudo, as indústrias navais.

Shin et al (2000) chamam de orientação para o gerenciamento da cadeia de suprimentos (SMO – *Supply Management Orientation*), os esforços de gerenciamento necessário para que os membros da cadeia trabalhem de uma forma coordenada. O SMO é composto pelas seguintes características: (1) Relacionamentos de longo prazo com os fornecedores; (2) Envolvimento do fornecedor no processo de desenvolvimento de produtos; (3) Reduzido número de fornecedores e (4) Seleção de fornecedores com foco na qualidade.

Chen e Paulraj (2004) afirmam que o gerenciamento da cadeia de suprimentos ressalta o desenvolvimento de uma “vantagem colaborativa” em oposto a uma “vantagem competitiva”. Para os autores, o gerenciamento da cadeia de suprimentos segue as premissas de (1) Redução da base de fornecedores, (2) Relacionamentos de longo prazo, (3) Comunicação, (4) Equipes inter-funcionais e (5) Envolvimento de fornecedores.

A partir das abordagens de Shin et al (2000) e Chen e Paulraj (2004), têm-se a orientação de seis práticas para o gerenciamento da cadeia de suprimentos. São elas: (1) Redução da Base de Fornecedores, (2) Seleção de Fornecedores com Foco na Qualidade, (3) Relacionamentos de Longo Prazo, (4) Comunicação, (5) Equipes Inter-funcionais e (6) Envolvimento de Fornecedores.

As práticas para o gerenciamento da CS, a partir das abordagens de Shin et al (2000) e Chen e Paulraj (2004) são apresentadas na Figura 4.



**Figura 4 – Práticas de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**  
 Fonte: Adaptado de Shin et al (2000) e Chen e Paulraj (2004)

- a) **Redução da base de fornecedores:** Compreende a contratação de um número limitado de fornecedores qualificados, desenvolvendo relações de comprometimento e confiança. Algumas das vantagens da prática de redução de fornecedores é a diminuição de custos logísticos e dos custos de transação, além da possibilidade de coordenação da programação de produção entre empresas.
- b) **Seleção de fornecedores com foco na qualidade:** O desempenho de qualidade do fornecedor também interfere na seleção dos integrantes da cadeia de suprimentos. Sistemas de gestão da qualidade, cumprimento de prazos de entrega, além do histórico de performance do fornecedor, são fatores que interferem diretamente na avaliação realizada pelo comprador.
- c) **Relacionamentos de longo prazo:** Permitem um compartilhamento dos riscos e recompensas, à medida que estratégias são adotadas em conjunto pelas empresas. Se uma empresa tem relacionamentos de longo-prazo, pode economizar em custos de transação e outros custos relacionados ao estoque e entrega baseado na confiança mútua (JIN, 2004).
- d) **Comunicação:** A comunicação entre as empresas na cadeia de suprimentos permite o desenvolvimento de uma comunicação inter-organizacional, envolvendo contatos pessoais entre compradores e fornecedores.

- e) **Equipes inter-funcionais:** Podem contribuir para a seleção de fornecedores e desenvolvimento de novos produtos, a partir da especialização de cada função.
- f) **Envolvimento de fornecedores:** Podem auxiliar no desenvolvimento de novos produtos bem como no estabelecimento de prazos e nas questões ligadas à qualidade. Segundo Primo e Amundson (2002) o envolvimento de fornecedores no desenvolvimento de novos produtos oferece benefícios como a redução dos problemas relacionados à qualidade e ao lead-time de entrega dos produtos.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ser fonte de vantagem competitiva para a empresa (CHRISTOPHER; PECK, 2004). Quanto maior a integração com os fornecedores, maior a dificuldade de entrada de concorrentes. Pela perspectiva da CS, o objetivo ideal é a co-identificação, em que cada parte enxerga o objetivo da outra parte como se fosse o seu (CHOPRA; MEINDL, 2003).

Segundo Xiande Zhao et al (2008) estratégias de integração na cadeia de suprimentos estão sendo usadas pelas empresas para aumentar aspectos como rapidez de entrega e flexibilidade, por conta da competição global e das crescentes expectativas dos clientes.

Christopher (1999) afirma que o novo paradigma competitivo é que cadeia de suprimentos compete com cadeia de suprimentos e o sucesso de qualquer empresa dependerá de como ela gerencia suas relações na CS. Contudo, Shin et al (2000) ressaltam que a orientação para o gerenciamento da cadeia de suprimentos não se constitui numa receita de sucesso padrão a todas as organizações. Quando a prioridade competitiva organizacional é a flexibilidade de volume ou processos, a gestão da cadeia de suprimentos não é a melhor alternativa, pois há a necessidade de relações mais flexíveis.

Segundo Chopra e Meindl (2003), historicamente, os relacionamentos em cadeias de suprimentos têm sido baseados em poder ou confiança. Pires (2007, p. 105) afirma que “nos últimos anos muito se tem falado e escrito a respeito da necessidade de uma maior integração e cooperação entre os componentes da CS”. Para Christopher (1999) o foco do gerenciamento da cadeia de suprimentos está na cooperação, na confiança e no reconhecimento de que, devidamente gerenciado, “o todo pode ser maior que a soma das partes”.

O reconhecimento da dependência é uma das principais forças no desenvolvimento da solidariedade na cadeia (BOWERSOX; CLOSS, 2008). Mas apesar de todos concordarem que cooperação e confiança na cadeia de suprimentos são valiosos, é difícil iniciar e manter relacionamentos com essas qualidades (CHOPRA; MEINDL, 2003).

De acordo com Lambert et al (1996) uma adequada parceria pode proporcionar as empresas o aumento da competitividade e do desempenho.

A parceria é um relacionamento personalizado de negócios, baseado na confiança mútua, no relacionamento aberto, no compartilhamento de riscos e de ganhos que gera uma vantagem competitiva, resultando em um desempenho organizacional maior do que poderia ser obtido individualmente pelas empresas (LAMBERT et al, 1996, p.2)

Os autores desenvolveram um modelo para conduzir a implementação de uma parceria na CS. O modelo envolve três elementos principais (motivadores, facilitadores e componentes) e os resultados, que refletem a performance da parceria.

Maheshwari et al (2006) afirmam que “as parcerias na CS são investimentos intensivos em recursos, que envolvem riscos financeiros e estratégicos”. O compromisso nestas relações tende a ser maior, os parceiros tendem a desenvolver atividades conjuntas em muitas funções.

Christopher e Peck (2004) afirmam que a CS oferece alguns riscos internos e externos às empresas membros da cadeia. A globalização da cadeia e a redução da base de fornecedores são alguns dos riscos que devem ser administrados. Os autores sugerem que o desenvolvimento de trabalhos com fornecedores e clientes, aumentando o nível de colaboração, tende a mitigar a ocorrência desses riscos, sendo necessário o desenvolvimento de uma cultura de gerenciamento de riscos, na perspectiva de criar resiliência na cadeia de suprimentos.

Diante dos riscos e da necessidade de relações sólidas entre os participantes da cadeia, torna-se pertinente dispensar maior atenção às práticas de seleção de fornecedores adotadas nas empresas, já que estas serão responsáveis pela escolha dos parceiros que farão parte do time a montante da CS.

Nessa perspectiva, as empresas focais buscam selecionar parceiros que estão cada vez mais alinhados à sua estratégica, bem como inseridos no contexto atual de competitividade. Diversos critérios são estabelecidos, com o intuito de alinhar a perspectiva do fornecedor à cadeia de suprimentos.

Dentre os critérios estabelecidos na seleção às cadeias de suprimentos, comumente se encontra a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), atendendo a uma demanda global de maior responsabilidade das empresas.

## 2.2 Responsabilidade Social Corporativa

Para Oliveira (2008) não existe uma definição consensual para responsabilidade social corporativa. O autor afirma que “a definição, a interpretação e as ações de RSC variam de acordo com o local e o setor de atividades, assim como ao longo do tempo” (OLIVEIRA, 2008, p. 73). Barbieri e Cajazeira (2009, p. 3-6) afirmam que a responsabilidade social das organizações envolve múltiplos temas e não representa um assunto pacificado.

Autores como Milton Friedman (1970) entendem que a empresa não deve direcionar seus investimentos em prol da sociedade, visto que sua função é estritamente econômica. Para o autor, a geração de lucros pela empresa era entendida como responsabilidade social e o desvio desse objetivo poderia afetar negativamente o desempenho da mesma.

Já Freeman (1984) afirma que para uma empresa ser considerada socialmente responsável, ela precisa atender a conceitos ainda mais amplos e que envolvem em suas estratégias e valores as expectativas dos *stakeholders*, pois estes exercem influência na estabilidade das atividades empresariais.

Segundo Oliveira (2008) comumente a RSC é confundida com ações sociais ou filantrópicas desempenhadas pelas empresas. No entanto, seu escopo vai além dessas ações. A partir de debates que envolvem a academia e o meio empresarial, à responsabilidade social corporativa deve ser acrescentada a dimensão ambiental, englobando as questões ligadas ao meio ambiente e a todos os seus *stakeholders*.

A RSC envolve uma gestão empresarial mais transparente e ética e a inserção de preocupações sociais e ambientais nas decisões e resultados das empresas. Segundo Nascimento et al (2008), a responsabilidade social corporativa constitui-se em um comprometimento permanente dos empresários, a partir de um comportamento ético, que busca contribuir para o desenvolvimento econômico, visando aumentar a qualidade ambiental e a qualidade de vida da sociedade.

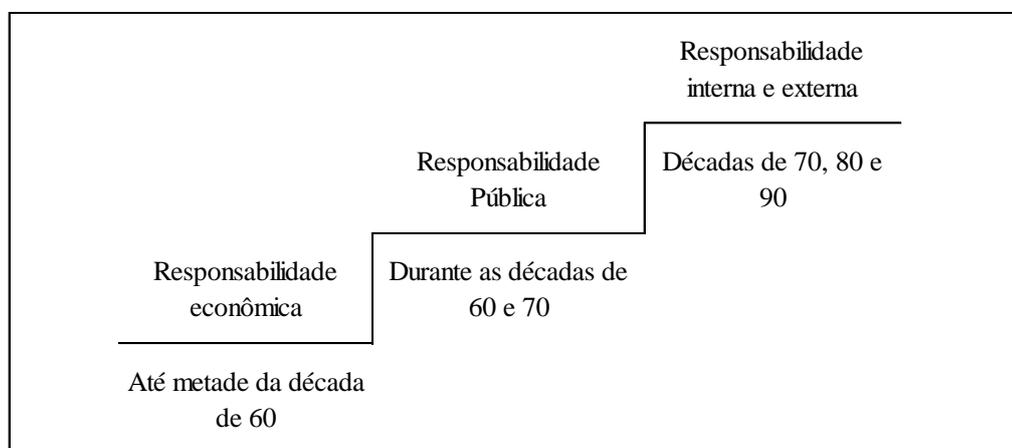
De acordo com o instituto Ethos (2009),

a responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.(ETHOS, 2009).

Carroll (1979) cita como marco da responsabilidade social das empresas o livro de Howard R. Bowen, *Responsabilidade Social para o Homem de Negócios*, publicado em 1953.

No entendimento de Pasa (2004), os conceitos de responsabilidade social sofreram três grandes marcos de mudança: (1) ao deixarem de ser vistos do ponto de vista econômico - responsabilidade econômica, (2) ao perpassarem os aspectos públicos - responsabilidade pública e (3) quando a responsabilidade social volta-se aos aspectos sociais internos e externos - processo de resposta social.

Os marcos de mudança podem ser considerados a evolução dos pontos centrais de estudos em responsabilidade social, como pode ser visto na Figura 5.



**Figura 5 – Evolução dos pontos centrais de estudos em responsabilidade social**  
Fonte: Pasa (2004, p. 50)

Gomes e Moretti (2007) apresentam a evolução no escopo da responsabilidade social ao longo das décadas. Os autores tomam como base uma trajetória histórica, baseada em realizações voltadas à responsabilidade ambiental e social.

Na década de 70 a responsabilidade social era definida em ações de controle do meio ambiente, debates sobre a degradação ambiental e os recursos naturais. Na década de 80 as ações de responsabilidade social voltaram-se ao planejamento ambiental, envolvendo a criação de políticas públicas e agências de regulamentação. Já nos anos 90 passou-se a falar em gestão ambiental, através da criação de programas, padrões e ferramentas com o intuito de preservação do meio ambiente. Apenas na primeira década do século XXI, à questão ambiental uniu-se o aspecto social (GOMES; MORETTI, 2007).

A evolução no escopo da responsabilidade social pode ser vista no Quadro 3.

Década de 1970	controle ambiental
Década de 1980	planejamento ambiental
Década de 1990	gestão ambiental
Primeira década do século XXI	responsabilidade social e ambiental

**Quadro 3 – Evolução do escopo da responsabilidade social**

Fonte: Gomes e Moretti (2007, p.37)

Na presente pesquisa o termo responsabilidade social corporativa envolve a responsabilidade das organizações nos aspectos ambiental e social. Acredita-se que essas dimensões são indissociáveis, portanto optou-se por não desmembrar os termos em diferentes seções.

Devido às transformações nos contextos econômico, social e político em que atuam as organizações, o comportamento dessas e da sociedade em relação à RSC foi alterado (OLIVEIRA, 2008), há uma maior preocupação centrada na cúpula estratégica empresarial, com o intuito de atender à sociedade que passa a cobrar um comportamento responsável das empresas.

Na opinião de Tachizawa (2004) os clientes adotaram uma postura mais rígida, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, que tenham boa imagem institucional no mercado e que atuem de forma ecologicamente responsável. Dessa forma, para Nascimento et al (2008) a adoção de responsabilidade socioambiental pode trazer vantagem competitiva à empresa.

A partir de uma análise de Cheibub e Locke (2002), Oliveira (2008, p.80) alega que as motivações da empresa para a adoção da responsabilidade social corporativa podem ser baseadas em fatores instrumentais, como interesse no aumento do lucro ou valor da empresa, ou fatores morais, relativos à percepção dos gestores do que é certo, independentemente dos benefícios gerados para a empresa.

Oliveira (2008) ressalta, ainda, que muitas empresas têm percebido que podem ganhar com a melhoria socioambiental, incluindo uma relação melhor com os *stakeholders* e passaram a perceber que as ações socioambientais, na verdade não eram custos, mas oportunidades de maiores retornos financeiros em novos mercados mais sensíveis a questões socioambientais (OLIVEIRA, 2008).

Algumas das vantagens de adoção de responsabilidade social e ambiental sugeridas pelo autor podem ser vistas no Quadro 4.

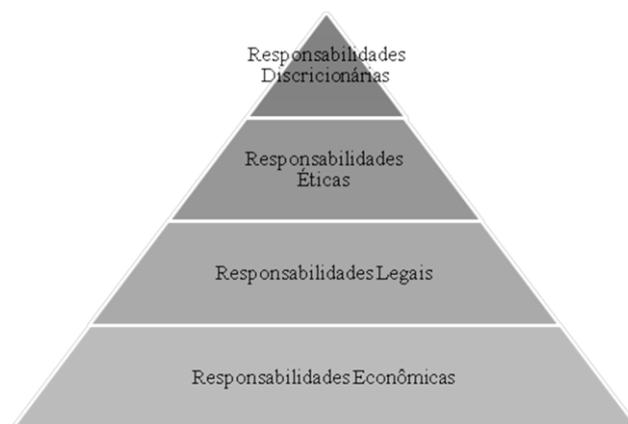
Eficiência	Otimização de processos pela redução de desperdícios e do uso.
Imagem da Empresa	Marketing Verde / Institucional / Social.
Valorização dos papéis da empresa	Valorização da empresa no mercado.
Financiamento	Acesso a recursos financeiros.
Mercados	Novas exigências socioambientais em alguns mercados.
Melhorias Externas	Redução de riscos socioambientais: multas, compensações indenizações, crimes ambientais.
Melhorias Internas	Trabalhadores: Redução do número de acidentes, aumento da produtividade, redução de riscos.

**Quadro 4 – Vantagens dos investimentos Socioambientais**

Fonte: Adaptado de Oliveira (2008, p. 116)

A responsabilidade social e ambiental, ao ser incorporada à estratégia da empresa, passa a influenciar todas as suas ações, bem como seus relacionamentos. Fornecedores, clientes, acionistas, concorrentes, todos os *stakeholders* da organização terão suas relações influenciadas pela adoção estratégica socioambiental (NASCIMENTO et al, 2008).

No que concerne às dimensões da responsabilidade social corporativa, Carroll (1979) afirma que a responsabilidade das empresas engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações em dado período, como pode ser visto na Figura 6.



**Figura 6 – Modelo de Responsabilidade Social proposto por Carroll**

Fonte: Adaptado de Carroll, 1979.

A dimensão econômica, que constitui a base da pirâmide, refere-se à responsabilidade que a empresa possui de ser lucrativa, a partir do fornecimento de bens e serviços à sociedade. A dimensão legal diz respeito à operação da empresa de acordo com a legislação vigente. O

comportamento ético da empresa é contemplado na dimensão ética, a partir da condução de seus negócios de forma certa e justa, sem prejudicar as pessoas. Já a dimensão discricionária engloba o desenvolvimento de ações pela empresa que visam o bem-estar da humanidade.

Para Rondinelli e Berry (2000) as atividades de RSC podem ser divididas em práticas internas e externas. As práticas externas podem ser representadas por atividades filantrópicas para apoio da comunidade local, esforços para a melhoria das condições ambientais, além de parcerias entre empresas e grupos de interesse ambiental para resolução de problemas ligados ao meio ambiente.

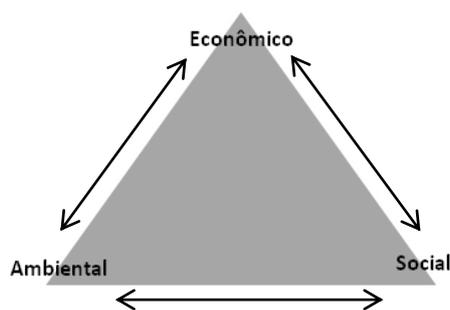
Já as práticas internas incluem a redução de impactos negativos, gerados pelas organizações nos locais onde se encontram instaladas, adoção de práticas de produção limpa para prevenir e reduzir a poluição, além de redesenho de processos, visando a redução de materiais e impactos ambientais, na busca da conservação dos recursos.

Segundo Tachizawa (2004), as decisões ambientais e sociais devem ser contempladas no âmbito estratégico da organização, sendo mensurada através de indicadores ambientais e sociais. Essas decisões influenciam diretamente a configuração da cadeia de suprimentos da empresa, bem com seu processo produtivo.

Pasa (2004) afirma que as empresas precisam avaliar sua performance social, os resultados de seus investimentos sociais. De acordo com a autora, a ausência de avaliação é um dos principais obstáculos ao real desenvolvimento da responsabilidade social corporativa, tendo em vista que as estratégias empresariais, dependentes das avaliações das ações organizacionais, “são dinâmicas e necessitam de acompanhamento e monitoramento constante para que não desvirtuem seu propósito” (PASA, 2004, p. 59).

Existem várias formas de medir o nível de responsabilidade social de uma empresa. Essa mensuração pode ser feita a partir de indicadores, que visam interpretar a realidade de forma objetiva. De acordo com Oliveira (2008), os indicadores podem ser usados em convergência a modelos como o de John Elkington, denominado *Triple Bottom Line*, que pode ser visto na Figura 7.

O *Triple Bottom Line* busca mensurar o desempenho da empresa além da perspectiva econômica, englobando também a dimensão ambiental e social, em busca da sustentabilidade. A partir dessa reflexão, a sustentabilidade só pode ser alcançada a partir do equilíbrio entre as três dimensões (ELKINGTON, 2001).



**Figura 7 – O Tripé da performance de John Elkington**  
 Fonte: Oliveira (2008, p. 156)

Segundo Oliveira (2008), as normas e certificações são outra forma de definir diretrizes, regras e padrões para processos ou produtos, sendo vista como uma forma de garantir e atestar sua qualidade. As organizações utilizam os relatórios ou balanços sociais para disponibilizar informações de suas ações socioambientais, que são interessantes a todos os *stakeholders* (OLIVEIRA, 2008).

Para Sachs (2007), o desenvolvimento da empresa deve ser medido através do desenvolvimento sustentável, que se dá a partir do equilíbrio no desenvolvimento das dimensões social, econômica, ecológica, espacial e cultural. Segundo Ashley (2001), na gestão da responsabilidade social corporativa, é imprescindível que a relação com o fornecedor seja fortalecida, viabilizando que os elos mais fracos possam desenvolver-se.

Dessa forma, torna-se cada vez mais urgente o desenvolvimento de parcerias entre atores da cadeia produtiva, com o objetivo de disseminar práticas que oferecem respaldo ao desenvolvimento da RSC. Essas parcerias podem ser otimizadas a partir da adoção de condições estabelecidas na seleção de fornecedores participantes da CS, disseminando assim, a responsabilidade social corporativa ao longo da cadeia.

## **2.3 Responsabilidade Social na Cadeia de Suprimentos**

De acordo com Esty e Winston (2008), muitas empresas examinam suas cadeias de suprimento em busca de problemas ambientais e sociais, porém concentrar-se apenas no cumprimento das leis, não basta. As empresas estão encontrando novas formas de trabalhar juntas em busca de ganhos ambientais e vantagem competitiva. Para Porter e Linde (1999) as

melhorias da questão social e da competitividade andam juntas no que diz respeito à produtividade dos recursos.

“Algumas empresas têm percebido que ações de responsabilidade social podem representar reais vantagens competitivas”. Mas essa competitividade se legitima a partir do envolvimento de toda a cadeia, já que se torna necessário a integração dos vários processos das empresas da cadeia para produzir um bem socialmente responsável (ALIGLERI et al, 2002). Segundo Walker et al (2008), existem condutores e barreiras ao desenvolvimento de práticas ambientais na cadeia de suprimentos. Esses fatores se manifestam de forma interna e externa à organização, como pode ser visto nos Quadros 5 e 6, respectivamente.

<b>Condutores Internos</b>	<b>Fatores Organizacionais</b>	O desejo de reduzir os custos comuns, a eliminação de resíduos e o aumento da qualidade são considerados condutores internos à formação da cadeia de suprimentos sustentável. O Desempenho (Pil e Rothenberg, 2003) e um aumento da pressão dos investidores também tem sido observado no desenvolvimento de políticas ambientais
<b>Condutores Externos</b>	<b>Regulamento</b>	A regulamentação governamental e a legislação são um importante motor para os projetos ambientais da cadeia de suprimentos.
	<b>Clientes</b>	Os clientes podem ser vistos como uma força motriz para as práticas de gerenciamento da “cadeia de suprimentos verde”. Os consumidores exercem pressão sobre as organizações para participar de práticas ambientais na cadeia de suprimentos.
	<b>Concorrentes</b>	A concorrência é um condutor verde para as práticas de gestão da cadeia de abastecimento. Os concorrentes, como potenciais líderes da tecnologia ambiental, podem ser capazes de definir normas da indústria e/ou mandatos legais e, portanto, conduzir inovação ambiental (Henriques e Sadorsky, 1999).
	<b>Sociedade</b>	Em suma, a sociedade como condutor externo inclui o aumento da sensibilização do público, a disposição dos consumidores para o desenvolvimento sustentável do ambiente e a influência das ONG's.
	<b>Fornecedores</b>	Tem sido sugerido que os fornecedores podem ajudar a dar um valioso apoio nas idéias utilizadas na execução de projetos ambientais, mas eles geralmente não agem como uma força motriz direta (Carter e Dresner, 2001). Verificou-se que uma maior integração da cadeia de abastecimento pode beneficiar a gestão ambiental nas operações.

**Quadro 5 – Condutores do desenvolvimento de práticas ambientais na cadeia de suprimentos**

Fonte: Adaptado de Walker et al (2008)

<b>Barreiras Internas</b>	<b>Custos</b>	Os custos são o mais grave obstáculo para as práticas ambientais. São mais significativos para as PME, que têm geralmente menos recursos disponíveis e, portanto, são mais vulneráveis (Hervani e Helms, 2005; Wycherley, 1999). Os custos podem funcionar como uma barreira, especialmente se as pessoas agem com o <i>trade-off</i> da ecologia <i>versus</i> economia fixado na mente (Porter e Van de Linde, 1995). Para mudar a mentalidade, a formação tem sido recomendado por muitos pesquisadores como um eficaz antídoto contra a "analfabetismo ambiental" (Bowen et al., 2001b; Carter e Dresner, 2001).
	<b>Falta de legitimidade</b>	Uma visão que a sociedade tem da gestão ambiental da cadeia de suprimentos é que as empresas não mudam suas práticas, apenas anunciam que fazem, "pintando" de verde suas operações. (Greer e Bruno, 1996).
<b>Barreiras Externas</b>	<b>Regulamento</b>	A legislação e a regulamentação também podem atuar na prescrição de melhores técnicas disponíveis. (Porter e Van de Linde, 1995).
	<b>Pouco compromisso do fornecedor</b>	As empresas, na maioria das vezes, não se dispõem a trocar informações sobre práticas ambientais por medo de expor deficiências a outras empresas, afetando sua vantagem competitiva. Isso pode impactar também as relações com fornecedores.
	<b>Barreiras específicas das indústrias</b>	Verificou-se que as empresas em diferentes indústrias têm diferentes condutores, barreiras e práticas (Zhu e Sarkis, 2006). Estas podem influenciar o modo reativo ou proativo como as empresas se comportam num determinado setor do ambiente.

**Quadro 6 – Barreiras ao desenvolvimento de práticas ambientais na cadeia de suprimentos**

Fonte: Adaptado de Walker et al (2008)

Para Nascimento et al (2008), a cooperação da cadeia de suprimentos oferece suporte para o desenvolvimento de práticas socioambientais, à medida que permite o desenvolvimento de novos produtos e novas tecnologias, minimizando os impactos produtivos e agregando valor ao produto, o que aumenta a competitividade nos elos da cadeia.

Esty e Winston (2008) opinam que os adeptos da onda verde estão desenvolvendo grandes programas de auditoria da cadeia de suprimento para ajudar a redesenhar a forma como seus produtos são feitos. Já que, no mundo atual, um problema com qualquer fornecedor pode macular a reputação de uma grande marca.

Nascimento et al (2008) afirma que a gestão sustentável da cadeia de suprimentos busca minimizar os problemas adquiridos com a compra de insumos de um fornecedor que, se não for sustentável, afetará a imagem da empresa. Esse processo normalmente é iniciado pela empresa focal, que detém o poder de coordenação da cadeia de suprimentos e busca desenvolver uma consciência ambiental dos fornecedores. Comumente a forma encontrada para iniciar essa coordenação é através de procedimentos específicos à seleção de fornecedores.

Embora o envolvimento de diferentes empresas na cadeia traga uma heterogeneidade em relação à questão social, a empresa focal deve estabelecer “políticas de atuação em conjunto com os outros *stakeholders* para cada uma das fases do processo produtivo”

(ALIGLERI; BORINELLI, 2001; ALIGLERI et al, 2002). Para Aligleri e Borinelli (2001), no que concerne a responsabilidade social, as empresas da cadeia apresentam “particularidades segundo determinantes sociais, tecnológicos, geográficos e econômicos, que variam conforme a pressão social sofrida pela empresa.”

### **2.3.1 Seleção de Fornecedores**

Para Veloso e Primo (2006), a importância da seleção de fornecedores decorre do fato de recursos serem comprometidos em atividades simultâneas, como na administração de estoques, produção, fluxo de caixa e controle de qualidade dos produtos. Critérios utilizados para seleção e avaliação de fornecedores podem ser classificados nas perspectivas financeira, qualitativa, operacional, relacional, tecnológica e estratégica.

As empresas compradoras buscam parceiros que possam contribuir continuamente para o relacionamento e ajudá-las a competir mais efetivamente em seus mercados (VELOSO; PRIMO, 2006). Ao usar critérios de seleção que são compatíveis com a estratégia competitiva da empresa, é possível realizar um alinhamento entre os dois em termos de metas e objetivos (JABBOUR; JABBOUR, 2009).

Braga (2008) afirma que no processo de análise de mercado, para seleção de fornecedores “é preciso ter uma visão da cadeia de suprimentos, procurando entender quem são os fornecedores dos seus fornecedores, fazendo uma análise das capacidades relativas de cada um”.

A seleção de fornecedores passa a ser uma atividade mais complexa e desafiadora, em função dos fatores que devem ser observados para garantir que os relacionamentos estreitos serão cultivados e mantidos numa perspectiva de longo prazo (BRAGA, 2009).

Ainda na visão do autor, uma das principais etapas na seleção de fornecedores consiste na identificação do mercado fornecedor, a partir do monitoramento do conjunto de fornecedores através de alguns fatores, que podem ser vistos na Figura 8.

Como apresenta a Figura 8, as organizações estão cada vez mais preocupadas com fatores que envolvem o desempenho da empresa como um todo, não ficando restritas apenas a aspectos econômicos e legais, volume de produção e desempenho no mercado.

Análise de fatores ambientais e considerações éticas demonstram a preocupação das organizações em relação ao comportamento de seus fornecedores, a sua postura em relação à

responsabilidade social. O aumento da consciência ambiental e do compromisso de empresas, governos e indivíduos inspira o desenvolvimento dos contratos e as políticas de compra incorporadas às exigências ambientais (OFORI, 2000).

<b>Estrutura do Mercado Fornecedor</b>
<b>Crescimento do Mercado Fornecedor</b>
<b>Utilização da Capacidade Instalada</b>
<b>Estrutura Competitiva</b>
<b>Barreiras a Novos Entrantes no Mercado</b>
<b>Regulamentação</b>
<b>Fatores Ambientais</b>
<b>Considerações Éticas</b>
<b>Importância do Comprador no Mercado Consumidor</b>
<b>Desenvolvimento Tecnológico Existente ou Futuro</b>
<b>Disponibilidade de Recursos Financeiros</b>

**Figura 8 - Fatores de Análise do Mercado Fornecedor**

Fonte: Adaptado de Braga (2009).

Para Ofori (2000), embora critérios ambientais e pressupostos para a seleção de fornecedores, com base em desempenho ambiental, sejam encorajadores, tendem a ser mais um argumento teórico do que uma prática organizacional inserida na dinâmica da cadeia de suprimentos. Na prática, as empresas, na seleção de seus fornecedores, optam por critérios ambientais que possibilitam uma análise simplificada, deixando de lado os critérios mais sofisticados (HANDFIELD et al, 2002)

Jabbour e Jabbour (2009) realizaram um estudo com o objetivo de verificar se as empresas brasileiras consideram critérios ambientais no processo de seleção de seus fornecedores. Para tal, foram estudadas cinco empresas de grande porte, localizadas em São Paulo. Ao utilizar uma classificação que identifica as empresas enquanto reativas, preventivas ou pró-ativas, sendo a última mais desenvolvida em relação à adoção de critérios ambientais na seleção de fornecedores, o estudo verifica que apenas uma das empresas pode ser classificada como pró-ativa, tendo em vista que possui ampla gama de critérios ambientais para selecionar seus fornecedores, banco de dados sobre o desempenho ambiental de seus fornecedores e análise qualitativa de impacto ambiental. Das empresas restantes, duas são classificadas como preventivas e duas como reativas.

Os autores concluem que aspectos como o estágio em que se encontra a gestão ambiental de uma empresa, o desempenho ambiental de seus produtos e a disponibilidade de informações ambientais acerca dos fornecedores são fatores que se relacionam positivamente com a inserção de critérios ambientais no processo de seleção de fornecedores (JABBOUR; JABBOUR, 2009).

Ao se relacionar com uma empresa que possui um alto nível de gestão ambiental, o fornecedor sente-se pressionado a melhorar seu desempenho ambiental. Walton et al (1998) sugere que as empresas devem integrar outros membros da cadeia de suprimentos em seus processos de gestão ambiental.

Na perspectiva de desenvolver a RSC ao longo de sua cadeia de suprimentos, a organização pode exigir de seus fornecedores alguns comportamentos, dentre eles práticas de responsabilidade social corporativa e melhoria de seu comportamento socioambiental (NASCIMENTO et al, 2008). Essas exigências, que podem ser repassadas a partir de critérios de seleção de fornecedores, estabelecem uma padronização do comportamento das empresas fornecedoras da CS.

No entanto, a adoção desses critérios nem sempre é realizada pelos fornecedores pelo motivo de que estes entendem que as práticas contribuirão para o aumento de sua vantagem competitiva.

Um estudo realizado por Choi e Eboch (1998) em Ohio – Estados Unidos, com 339 empresas dos setores elétrico e automotivo, buscou examinar as relações entre a adoção da (1) TQM, a (2) performance organizacional e a (3) satisfação do consumidor. O estudo concluiu que as empresas investigadas optaram pela reprodução das práticas de TQM devido às exigências dos clientes. De acordo com a pesquisa, a relação entre as práticas de TQM e a satisfação do consumidor é significativa, ao contrário da relação entre a adoção da TQM e o desempenho da planta fabril.

Os autores associam o resultado a uma perspectiva institucional de que a empresa busca legitimidade perante seus clientes, atendendo, desta forma, recomendações que os deixarão mais satisfeitos. “A fim de assegurar o fluxo contínuo dos recursos necessários, as organizações estão em conformidade com os desejos do seu público externo” (CHOI; EBOCH, 1998, p. 70). Os autores ponderam que essa visão é totalmente coerente com a literatura de GCS, que aponta os clientes como condutores da divulgação da qualidade da empresa ao longo da cadeia.

Contudo, não se pode afirmar que a adoção de novas práticas pelas empresas não trazem benefícios à organização. “O gerente da fábrica poderá eventualmente ver os benefícios de práticas de qualidade para o desempenho da planta, mas continuará a perceber que o principal objetivo da implementação [...] foi para satisfazer o cliente”, pois as mudanças não foram impulsionadas pelas necessidades internas da empresa (CHOI; EBOCH, 1998, p. 70).

Dessa forma, a partir da busca pela legitimação no ambiente institucional e por meio de um processo isomórfico, as empresas desenvolvem práticas homogêneas, que são “promovidas por poderosos atores institucionais, que têm suas ações sancionadas e reforçadas pelas sociedades de profissionais, universidades e unidades governamentais” (CHOI; EBOCH, 1998, p. 71). Essas práticas homogêneas podem ser estabelecidas a partir de critérios previamente estabelecidos pela empresa para selecionar seus fornecedores, como no caso da Petrobrás, que faz uso de cinco critérios específicos ao processo de seleção de seus fornecedores.

### **2.3.2 Seleção de Fornecedores da Petrobrás**

Maior empresa do Brasil e 3ª empresa de energia do mundo, em valor de mercado, (PETROBRÁS, 2010a; PFC ENERGY 50, 2011), atuando no setor de petróleo e gás natural, a Petrobrás opera de forma integrada nas atividades de exploração e produção, refino, comercialização, transporte e petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, biocombustíveis e energia elétrica.

No estado de Pernambuco, a Petrobrás conta com grandes projetos, como a Petroquímica Suape e a Refinaria Abreu e Lima, ambos em construção.

A Petroquímica Suape é um empreendimento liderado pela Petrobrás Química S.A. (Petroquisa), para implementar o Complexo Petroquímico de Suape. Com funcionamento previsto para o fim de 2011, tem como objetivo estruturar o mais importante pólo de poliéster da América latina, no Complexo Industrial Portuário de Suape (PETROQUIMICA SUAPE, 2011).

A Refinaria Abreu e Lima (RAL) é uma parceria entre a Petróleo Brasileiro S/A (Petrobrás) e a Petróleo Venezuelano S/A (PDVSA), que se destinará à produção de óleo diesel e produtos para o pólo petroquímico (ADDIPER, 2011).

Reunindo no grupo sete empresas, com atuação global em 27 países, a Petrobrás anuncia uma preocupação especial e relação ao meio ambiente e à sociedade. “Crescimento integrado, rentabilidade e responsabilidade socioambiental são as palavras-chave de nossa estratégia corporativa” (PETROBRÁS, 2010a). Para isso, desenvolve atividades nos mais variados âmbitos, ligados à cultura, meio ambiente, esportes, etc.

Com o objetivo de alcançar excelência nos valores ambientais e de segurança operacional de suas atividades, a Petrobrás adota requisitos detalhados em seus critérios de SMS e gerencial (responsabilidade social) (PETROBRÁS, 2010a).

Buscando investir nas áreas de gestão ambiental e segurança operacional, a empresa criou o Programa de Excelência em Gerência Ambiental e Segurança Operacional (PEGASO) para realizar estudos de impacto ambiental e desenvolver técnicas de prevenção de acidentes e de socorro imediato na indústria petrolífera. O PEGASO se tornou o mais amplo e ousado projeto de política ambiental de toda a história da indústria no Brasil.

Alonso (2004, p.22) afirma que a Petrobrás teve um importante papel no desenvolvimento nacional, a partir da adoção de políticas que motivaram a indústria de bens de capital a tornarem-se aptas à participação nos projetos da estatal. O autor alega que a Petrobrás incentivou a transferência de tecnologia entre as empresas, inclusive com empresas estrangeiras; estimulou a criação de uma associação para difundir normas e procedimentos de controle de qualidade entre as empresas; e desenvolveu um sistema de pré-qualificação de fornecedores, com análise dos aspectos econômicos e gerenciais da empresa e assistência necessária ao desenvolvimento técnico, com foco no controle da qualidade.

Na década de 70 a Petrobrás desenvolveu o Programa de “Produtos Pioneiros”, com o objetivo de realizar encomendas aos fornecedores locais e, assim, subsidiar o desenvolvimento tecnológico dos fornecedores nacionais. Diversos órgãos e departamentos da estatal foram inseridos no processo (ALONSO, 2004, p. 25).

As exigências e requisitos de qualificação eram rígidas e avaliadas sistematicamente pelos engenheiros [...] companhia. O sistema de avaliação colocava esses engenheiros no chão de fábrica do fornecedor, atuando diretamente nos processos produtivo e opinando em todas as etapas (ALONSO, 2004 p.25).

O autor afirma que por conta dessas ações, o índice de nacionalização em plataformas atingiu 90% em 1983.

Com o intuito de atrair as empresas do estado para o fornecimento de bens e a prestação de serviços à refinaria, a Petrobrás realizou no ano de 2010 o Encontro de Negócios.

O evento, promovido pela Petrobras e pelo Sebrae, visa colocar as empresas locais em contato com os consórcios<sup>3</sup> responsáveis pela construção da refinaria (JC, 2010).

#### **2.1.1.1. Os critérios de seleção de fornecedores**

Os critérios utilizados pela Petrobrás para cadastramento e seleção de seus fornecedores são: Critério Técnico, Critério Econômico, Critério Legal, Critério SMS (Saúde, Meio Ambiente e Segurança) e Critério Gerencial (Responsabilidade Social).

A presente pesquisa tem como foco a análise do Critério de Saúde, Meio Ambiente e Segurança (SMS) e do Critério Gerencial – Responsabilidade Social, que serão mais discutidos adiante.

#### **Critério Técnico**

O Critério Técnico tem por finalidade avaliar a capacidade técnica da empresa. O objetivo é avaliar os recursos indispensáveis ao bom desempenho do fornecimento de bens ou prestação de serviços (PETROBRÁS, 2010b).

O detalhamento dos requisitos do Critério Técnico, para prestadores de serviços e fornecedores de bens, pode ser observado no Quadro 7.

---

<sup>3</sup> Os consórcios são formados pelas empresas Odebrecht/OAS, Conduto/Egesa, Egesa/TKK, Camargo Correa/CNEC, Construcap/Progen e Queiroz Galvão/IESA.

Critério	Tipo de Fornecedor	Indicador	Requisitos
<b>CRITÉRIO TÉCNICO</b>	<b>PRESTADORES DE SERVIÇOS</b>	INSTALAÇÃO	Instalações Administrativas
			Instalações Industriais
		EQUIPAMENTOS	Equipamentos Próprios
			Capacidade de Alocação
		MATERIAIS	Suprimento de Materiais
		PESSOAL	Suprimento de Materiais
		TECNOLOGIA	Execução de Serviços
			Planejamento e Controle
			Terceirização
		PORTE TÉCNICO	Serviços Realizados
			Capacidade Disponível
		<b>FORNECEDORES DE BENS</b>	CAPACIDADE TÉCNICA
	Qualificação dos Inspectores de Ensaios Não Destrutivos e Soldadores		
	Teste de Campo		
	TRADIÇÃO		Histórico de Fornecimentos Anteriores
			Apresentação BADEM
			Homologação de Projeto / Protótipo
			Aprovação pelo CENPES
			Certificado ANATEL
			Certificado de Aprovação da Diretoria de Portos e Costas (DPC)
			Certificado Classificador Naval - <i>Type Approval</i>
			Certificado Teste de Queima
			Marca de Conformidade
			Certificado de Aprovação da Secretaria de Segurança e Saúde no Trabalho (SSST)
			Aprovação de Produto pelo INMETRO
			Teste de Lançamento pelo E&P
			Comprovação de Atendimento ao API
Comprovação de Atendimento ao PM-V			
Homologação pela FBTS			
Certificado Para Atmosfera Potencialmente Explosiva			
Licenciamento CENPES / PI			
Informação Técnica E Segurança de Produto Químico			
Apresentação pelo E&P ou MATERIAIS/DTMN			
Homologação pelo Comitê de Combustão			
Homologação pelo SMS			

Classificação dos Requisitos					
	Mandatório		Classificatório		Específico
	Mandatório e Classificatório		Mandatório e Específico		Classificatório e Específico

**Quadro 7 – Detalhamento do Critério Técnico**

Fonte: Adaptado de Petrobrás (2010)

### **Critério Econômico**

O Critério Econômico busca evidências da solidez econômica do fornecedor. O desempenho econômico é monitorado através de indicadores extraídos do Balanço Patrimonial e de Demonstrações Financeiras, com o intuito de assegurar que a empresa possa garantir continuidades no fornecimento de bens ou prestação de serviços (PETROBRÁS, 2010c).

De acordo com o Critério Econômico, para cadastramento no banco de fornecedores da Petrobrás, as Empresas Ltda's devem apresentar documentos como o Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração dos Fluxos de Caixa e Relatório de Auditoria independente, realizada por auditor registrado na Comissão de Valores Mobiliários (CVM). As empresas de Sociedade Anônima (SA) devem apresentar o Balanço Patrimonial, Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração dos Fluxos de Caixa e Demonstração do Valor Adicionado.

A documentação exigida de empresas estrangeiras é o Balanço Patrimonial (*BalanceSheet*) e Demonstração do Resultado do Exercício (*Income Statement*). O Critério Econômico apresenta, ainda, modelo de apresentação e orientações complementares referentes aos Demonstrativos Contábeis, além dos Índices Econômicos e Financeiros utilizados como indicadores na avaliação para cadastro dos fornecedores.

O detalhamento dos Índices Econômicos e Financeiros do Critério Econômico para cadastro de fornecedores da Petrobrás pode ser visto no Quadro 8.

Critério	Tipo de Fornecedor	Indicador	Requisitos	
<b>CRITÉRIO ECONÔMICO</b>	<b>FORNECEDORES DE BENS E PRESTADORES DE SERVIÇOS</b>	<b>ÍNDICES ECONÔMICOS E FINANCEIROS</b>	CREDIBILIDADE DAS CONTAS	Credibilidade
			ESTRUTURA	Imobilização do Patrimônio Líquido
				Capitalização
				Endividamento
			SOLVÊNCIA	Liquidez Geral
				Liquidez Corrente
			RENTABILIDADE	Rentabilidade do PL
				Rentabilidade do Ativo
				Giro do Ativo
			GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA	Planejamento Financeiro
				Gerenciamento de Custos
				Decisões de Investimento
				Decisões de Financiamento

Classificação dos Requisitos			
	Mandatório		Classificatório
	Específico		Mandatório e Classificatório
	Mandatório e Específico		Classificatório e Específico

**Quadro 8 – Detalhamento dos Índices Econômicos e Financeiros do Critério Econômico**

Fonte: Adaptado de Petrobrás (2010)

### Critério Legal

O Critério Legal tem por objetivo uma análise da regularidade da empresa no cumprimento de suas obrigações junto ao mercado, aos órgãos de governo e à sociedade. Aliada à análise documental, está a utilização de instrumentos voltados ao levantamento direto de informações sobre certidões e documentos emitidos por entidades fiscais, o que permite a atualização freqüente dos indicadores de cumprimento de regularidade fiscal e tributária (PETROBRÁS, 2010d). Os requisitos do presente critério são diferenciados para empresas nacionais e empresas estrangeiras.

Os indicadores e requisitos do Critério Legal, para empresas nacionais e estrangeiras, podem ser vistos no Quadro 9.

Critério	Tipo de Fornecedor		Indicador	Requisitos
<b>CRITÉRIO LEGAL</b>	<b>FORNECEDORES DE BENS E PRESTADORES DE SERVIÇOS</b>	<b>- EMPRESAS NACIONAIS -</b>	CAPACIDADE JURÍDICA	Declaração Referente à Última Alteração Contratual/Estatutária ou Certidão Simplificada da Junta Comercial / Registro Civil de Pessoa Jurídica do Estado da Sede
				Contrato Social de Constituição e Última Alteração Contratual Arquivada na Junta Comercial ou Registro Civil de Pessoa Jurídica (Empresas Ltda's e Sociedades Civas)
				Documentação Comprobatória de Capacidade Jurídica de Sociedade Anônima (Empresas S.A's.)
			HABILITAÇÃO JURÍDICA	Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ)
				Inscrição no Cadastro de Contribuintes do Estado – Inscrição Estadual
				Inscrição no Cadastro de Contribuintes do Município (CCM) e/ou Alvará de Localização
				Certidão, Registro ou Inscrição na Entidade Profissional Competente
			REGULARIDADE JURÍDICO / FISCAL	Certidão Negativa de Débito (CND) com o INSS
				Certidão de Regularidade com o FGTS
		Certidão do Cartório de Falências e Recuperações Judiciais / Extrajudiciais		
		Certidão Conjunta de Débitos Relativos a Tributos Federais e à Dívida Ativa da União		
		Certidão Negativa de Débitos Tributários Estaduais		
		<b>- EMPRESAS ESTRANGEIRAS -</b>	CAPACIDADE JURÍDICA	Prova de Estar Legalmente Constituída no País de Origem
				Carta do Fornecedor Apresentando Representante Legal no Brasil
			HABILITAÇÃO JURÍDICA	Registro ou Inscrição na Entidade Profissional Competente ou em Associação Profissional de Fiscalização do Exercício Profissional (Requisito Mandatório para Prestadores de Serviços)
			RISCO	Situação Falimentar

Classificação dos Requisitos					
	Mandatório		Classificatório		Específico
	Mandatório e Classificatório		Mandatório e Específico		Classificatório e Específico

**Quadro 9 – Detalhamento do Critério Legal**

Fonte: Adaptado de Petrobrás (2010)

### **Critério SMS – Saúde, Meio Ambiente e Segurança**

O Critério SMS visa conhecer o grau de implementação de questões ligadas a saúde, meio ambiente e segurança, utilizando como base a valorização das certificações segundo as normas ISO (*International Organization for Standardization*) 14001 e OHSAS (*Occupational Health & Safety Advisory Services*) 18001 (PETROBRÁS, 2010e). Os aspectos do Critério SMS, para prestadores de serviços e fornecedores de bens, podem ser vistos nos Quadros 10 e 11, respectivamente.

Critério	Tipo de Fornecedor	Indicador	Requisitos
<b>CRITÉRIO SAÚDE, MEIO AMBIENTE E SEGURANÇA - SMS</b>	<b>PRESTADORES DE SERVIÇOS</b>	CERTIFICAÇÃO ISO 14001 - SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL (SGA)	Certificado ISO 14001
		POLÍTICA AMBIENTAL	Política Ambiental
		PLANEJAMENTO DO SGA	Aspectos Ambientais
			Requisitos Legais e outros Requisitos
			Objetivos e Metas
			Programa(s) de Gestão Ambiental
		IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO DO SGA	Estrutura e Responsabilidade
			Treinamento, Conscientização e Competência
			Comunicação
			Documentação do Sistema de Gestão Ambiental
			Controle de Documentos
			Controle Operacional
			Preparação e Atendimento a Emergências
		VERIFICAÇÃO E AÇÃO CORRETIVA DO SGA	Monitoramento e Medição
			Não Conformidade e Ações Corretivas e Preventivas
			Registros
			Auditoria do Sistema Ambiental
		ANÁLISE CRÍTICA PELA ADMINISTRAÇÃO DO SGA	Análise Crítica pela Administração
		CERTIFICAÇÃO OHSAS 18001 - SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL (SGSSO)	Certificado OHSAS 18001
		POLÍTICA DE SSO	Política de Segurança e Saúde Ocupacional
		PLANEJAMENTO DO SGSSO	Planejamento para a Identificação de Perigos e Avaliação e Controle de Riscos
			Requisitos Legais e outros Requisitos
			Objetivos
			Programa(s) de Gestão de SSO
IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO DE SGSSO	Estrutura e Responsabilidade		
	Treinamento, Conscientização e Competência		
	Consulta e Comunicação		
	Documentação		
	Controle de Documentos e Dados		
	Controle Operacional		
	Preparação e Atendimento a Emergências		
VERIFICAÇÃO E AÇÃO CORRETIVA DO SGSSO	Monitoramento e Mensuração do Desempenho		
	Acidentes, Incidentes, Não Conformidades e Ações Corretivas e Preventivas		
	Registros e Gestão de Registros		
	Auditoria		
ANÁLISE CRÍTICA PELA ADMINISTRAÇÃO DO SGSSO	Análise Crítica pela Administração		

Classificação dos Requisitos			
	Mandatório		Classificatório
	Específico		Mandatório e Classificatório
	Classificatório e Específico		Mandatório e Específico

**Quadro 10 – Detalhamento do Critério SMS para Prestadores de Serviços**

Fonte: Adaptado de Petrobrás (2010)

Critério	Tipo de	Indicador	Requisitos
<b>CRITÉRIO SAÚDE, MEIO AMBIENTE E SEGURANÇA - SMS</b>	<b>FORNECEDORES DE BENS</b>	MEIO AMBIENTE	Requisitos Legais e outros Requisitos
			Avaliação do Atendimento a Requisitos Legais e outros
		SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL	Requisitos Legais e outros Requisitos
			Avaliação do Atendimento a Requisitos Legais e outros

Classificação dos Requisitos					
	Mandatário		Classificatório		Específico
	Mandatário e Classificatório		Classificatório e Específico		Mandatário e Específico

**Quadro 11 – Detalhamento do Critério SMS para Fornecedores de Bens**

Fonte: Adaptado de Petrobrás (2010)

### **Critério Gerencial**

O Critério Gerencial tem como objetivo conhecer a postura gerencial e de responsabilidade social das empresas. Para isso, a Petrobrás avalia o compromisso com a qualidade e melhoria contínua, a partir da valorização e estímulo da certificação segundo a norma ISO 9001, o que incentiva a participação e envolvimento das empresas no contexto social (PETROBRÁS, 2010f).

O certificado ISO 9001, apresentado no critério gerencial, é pré-requisito obrigatório para algumas famílias de produtos, sendo classificatório para as demais famílias. O Quadro 12, que apresenta em detalhes o critério gerencial, classifica os requisitos enquanto mandatórios, porém faz-se a ressalva que este tipo de classificação aborda apenas algumas famílias de produtos, como já exposto anteriormente.

Critério	Tipo de Fornecedor	Indicador	Requisitos		
<b>CRITÉRIO GERENCIAL - RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	<b>PRESTADORES DE SERVIÇOS E FORNECEDORES DE BENS</b>	CERTIFICAÇÃO ISO 9001 - SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE (SGQ)	Certificado ISO 9001		
		SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	Documentação		
		RESPONSABILIDADE DA DIREÇÃO	Comprometimento da Direção		
			Foco no Cliente		
			Política da Qualidade		
			Planejamento		
			Responsabilidade, Autoridade e Comunicação		
			Análise Crítica pela Direção		
		GESTÃO DE RECURSOS	Recursos Humanos		
			Infra-Estrutura		
			Ambiente de Trabalho		
		REALIZAÇÃO DO PRODUTO	Planejamento da Realização do Produto		
			Processos Relacionados a Clientes		
			Projeto e Desenvolvimento		
			Produção e Fornecimento de Serviço		
			Controle de Dispositivos de Medição e Monitoramento		
		MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA	Medição e Monitoramento		
			Controle de Produto Não-Conforme		
			Análise de Dados		
		POLÍTICA DE EXCELÊNCIA PMQ	Melhorias		
			Imagem e Conhecimento de Mercado		
			Gestão de Informações Comparativas		
			Gestão do Capital Intelectual		
					Análise de Uso e resultados Obtidos

Classificação dos Requisitos					
	Mandatório		Classificatório		Específico
	Mandatório e Classificatório		Classificatório e Específico		Mandatório e Específico

**Quadro 12 – Detalhamento do Critério Gerencial / Responsabilidade Social**

Fonte: Adaptado de Petrobrás (2010)

Ao fazer uso desses critérios no processo de seleção de fornecedores, a Petrobrás promove uma padronização nas competências e comportamentos de seus fornecedores, que pode ser entendida a partir dos mecanismos do isomorfismo organizacional.

## 2.4 O Isomorfismo nas Organizações

A teoria institucional enfatiza que o ambiente no qual as organizações estão inseridas influenciam diretamente suas estruturas e processos. Para Carvalho e Vieira (2003a, p.29) a visão de ambiente, tratado na teoria institucional, vai além do ambiente técnico. “[...] o ambiente institucional representa um enriquecimento do que se compreende como ambiente técnico ampliado ao domínio simbólico” (CARVALHO; VIEIRA, 2003a, p.29).

Para os autores, no ambiente institucional são levados em consideração fatores que, indiretamente, influenciam a formação da ação organizacional. Butler (1991 apud CARVALHO; VIEIRA, 2003a) afirma que instituições religiosas, sociais, econômicas, governamentais, políticas e científicas são âmbitos do ambiente institucional que, através de suas normas, podem influenciar as organizações.

DiMaggio e Powell (2001) alegam que há uma tendência de as organizações que estão inseridas em um mesmo setor, possuem estruturas, tecnologias, regras e modelos cognitivos similares. Esse fenômeno é chamado pelos autores de Isomorfismo Estrutural. Carvalho e Vieira (2003b, p. 14) afirmam que as práticas isomórficas explicam o fenômeno pelo qual as organizações se estruturam, a fim de se adequarem aos requisitos do ambiente onde estão inseridas.

Para Meyer e Rowan (1992 apud CARVALHO; VIEIRA, 2003a, p.33) as organizações buscam obter legitimidade no ambiente onde estão inseridas. Nesse sentido, utilizam “linhas de ação já definidas na sociedade”, pois assim podem legitimar suas atividades, independente da eficiência e demanda de seus produtos. Carvalho e Vieira (2003a) acreditam que as organizações adaptam suas estruturas e procedimentos às expectativas do contexto ao qual estão inseridas, tornando-se, assim, isomórficas.

Na concepção de DiMaggio e Powell (2005), campos organizacionais<sup>4</sup> altamente estruturados fornecem um contexto em que esforços individuais para lidar racionalmente com a incerteza e com restrições geralmente levam, de maneira conjunta, à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados.

Ainda que diferentes organizações estejam estabelecidas em um campo, os atores responsáveis pela tomada de decisão tendem a diminuir seu ritmo de mudança. À medida que

---

<sup>4</sup> DiMaggio e Powell (2005) conceituam campos organizacionais como as organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional.

uma inovação se espalha, alcança-se um limiar além do qual sua adoção proporciona legitimidade em vez de melhorar o desempenho (MEYER; ROWAN, 1977 apud DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Uma vez que um campo se torne bem estabelecido, há um impulso inexorável em direção à homogeneização. Em determinado momento uma força agirá nas organizações direcionando-as a um processo de homogeneização. Algumas discussões dentro da teoria institucional reforçam o aspecto da seleção natural, onde os elementos mais fracos vão sendo automaticamente excluídos.

O isomorfismo acontece porque as formas não-ótimas são excluídas de uma população de organizações, ou porque os tomadores de decisão nas organizações aprendem respostas adequadas e ajustam seus comportamentos de acordo com elas (HANNAN; FREEMAN 1977 apud DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Para Carvalho et al (1999), as pressões normativas do Estado e de outros organismos reguladores influenciam as organizações, que adaptam suas estruturas e procedimentos às expectativas do contexto, ou seja, se tornam isomórficas.

O processo de isomorfismo pode ser decorrente de três mecanismos: o isomorfismo coercitivo, os processos miméticos e as pressões normativas (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

## **2.4.1 Isomorfismo Coercitivo**

De acordo com DiMaggio e Powell (2005), o isomorfismo coercitivo resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam.

As organizações se tornam cada vez mais homogêneas dentro de determinados domínios e cada vez mais organizadas em torno de rituais em conformidade com as instituições maiores. Esse processo de isomorfismo coercitivo pode ser identificado em subsidiárias, que incorporam as práticas e o comportamento da empresa matriz. A legislação pode ser considerada um mecanismo do isomorfismo coercitivo.

O isomorfismo coercitivo pode ser observado também na “conformação a pressões formais ou informais exercida por organizações que exercem domínio de recursos escassos, especialmente financeiros” (CARVALHO et al, 2004).

## 2.4.2 Isomorfismo Mimético

A incerteza também constitui uma força poderosa que encoraja a imitação. Quando as tecnologias organizacionais são insuficientemente compreendidas, quando as metas são ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações podem vir a tomar outras organizações como modelo (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Esse tipo de isomorfismo representa a adoção e a reprodução de modelos existentes em outras organizações. Diminui a complexidade de tomada de decisão para determinados atores que, frente à incerteza, copiam modelos de outros atores do campo. Essa reprodução aumenta a legitimidade da empresa no campo organizacional.

As novas organizações tomam como modelo as organizações mais antigas (KIMBERLY, 1980 apud DIMAGGIO; POWELL, 2005) e os tomadores de decisão são formados numa lógica responsiva a modelos e fórmulas pré-existentes, diminuindo o grau de diferenciação.

O mimetismo diminui cada vez mais o pioneirismo dentro do campo organizacional, tendo em vista que as empresas conseguem copiar os modelos em tempos recordes. Scott (1992 apud CARVALHO; VIEIRA, 2003a, p. 34) lembra o papel das consultorias nesse contexto, oferecendo resoluções prontas às organizações.

## 2.4.3 Isomorfismo Normativo

Deriva principalmente da profissionalização, que pode ser entendida como a luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e dos métodos de seu trabalho, para controlar a “produção dos produtores” (Larson, 1977) e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para a autonomia de sua profissão (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Para DiMaggio e Powell (2005), os aspectos de profissionalização são fontes importantes de isomorfismo, à medida que englobam a educação formal e a legitimação de uma base cognitiva por especialistas universitários, além da constituição de uma rede de profissionais que perpassam as organizações. Os autores ressaltam ainda que, enquanto diversos tipos de profissionais dentro de uma organização podem diferir uns dos outros, eles apresentam muita semelhança com seus pares profissionais em outras organizações.

Carvalho e Vieira (2003a, p. 34) mencionam que o isomorfismo coercitivo “refere-se, principalmente a formas comuns de interpretação e de ação frente aos problemas que se põem em evidência na vida organizacional”.

Na opinião de DiMaggio e Powell (2005), outro mecanismo importante que estimula o isomorfismo normativo é a seleção de pessoal. Normalmente, numa seleção de pessoal para determinados cargos, presume-se as habilidade e competências desejadas no profissional. Isso leva ao desenvolvimento de perfis padrões que atendam às exigências de mercado. O reflexo disso apresenta-se nas próprias universidades, onde o profissional será formado para atender ao mercado, dentro do perfil adequado.

As empresas que adotam um comportamento isomórfico podem estar buscando uma autodefesa frente aos problemas para os quais não têm soluções. A conduta semelhante que adquirem pode lhes dar legitimidade, à medida que atribuem regras e normas socialmente aceitas (CARVALHO et al, 1999; CARVALHO; VIEIRA, 2003a).

Machado-da-Silva e Fonseca (1993) afirmam que, embora haja pressão isomórfica, as visões de mundo dos dirigentes de cada organização representam diversas interpretações, que garantem diversidades entre as organizações frente às estratégias de ação em determinadas situações. Assim, fenômenos que afetam um grupo de organizações têm diferentes interpretações e diferentes posicionamentos (CARVALHO et al, 2004).

Dacin (1997) esclarece que “a teoria institucional isolada é insuficiente para explicar completamente o comportamento organizacional, pois pressões institucionais operam em consonância com outras forças, como pressões de mercado ou de competição” (DACIN apud JOFILI et al, 2003).

## **3. Proceder Metodológico**

---

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa. De início é abordado o delineamento da pesquisa, explicitando as razões de escolha da abordagem qualitativa para a pesquisa e da estratégia do estudo de caso como método.

Posteriormente são apresentados o fluxograma metodológico, os critérios que guiaram a seleção da amostra e as técnicas utilizadas na coleta de dados, incluindo os instrumentos utilizados e as técnicas usadas na análise dos dados. Em seguida expõe-se a forma como o estudo foi validado. No final do capítulo encontram-se as informações coletadas relacionadas à Petrobrás e seu processo de seleção de fornecedores.

### **3.1. Delineamento da Pesquisa**

A pesquisa qualitativa tem interesse em entender o significado que as pessoas têm do mundo e suas experiências (MERRIAM, 1998, p. 06), implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, extraindo desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível (CHIZZOTTI 2008, p. 28). De acordo com Stake (1995) a característica mais marcante da pesquisa qualitativa é sua ênfase na interpretação.

Na visão de Godoy (1995, p.58), a pesquisa qualitativa deve ser utilizada quando "envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando entender o fenômeno segundo a perspectiva dos sujeitos". O estudo de caso é dos tipos mais comuns de pesquisa qualitativa.

Nessa perspectiva, a presente investigação apresenta um cunho qualitativo, objetivando analisar a influência dos critérios de responsabilidade social em sua cadeia de fornecimento, mediante a compreensão das práticas de gerenciamento de fornecedores dos atores que compõem a 1ª camada dessa cadeia.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, geralmente escolhido por seu caráter considerado típico, objetivando alcançar um conhecimento mais amplo sobre esse objeto, dissipando as dúvidas, esclarecendo questões

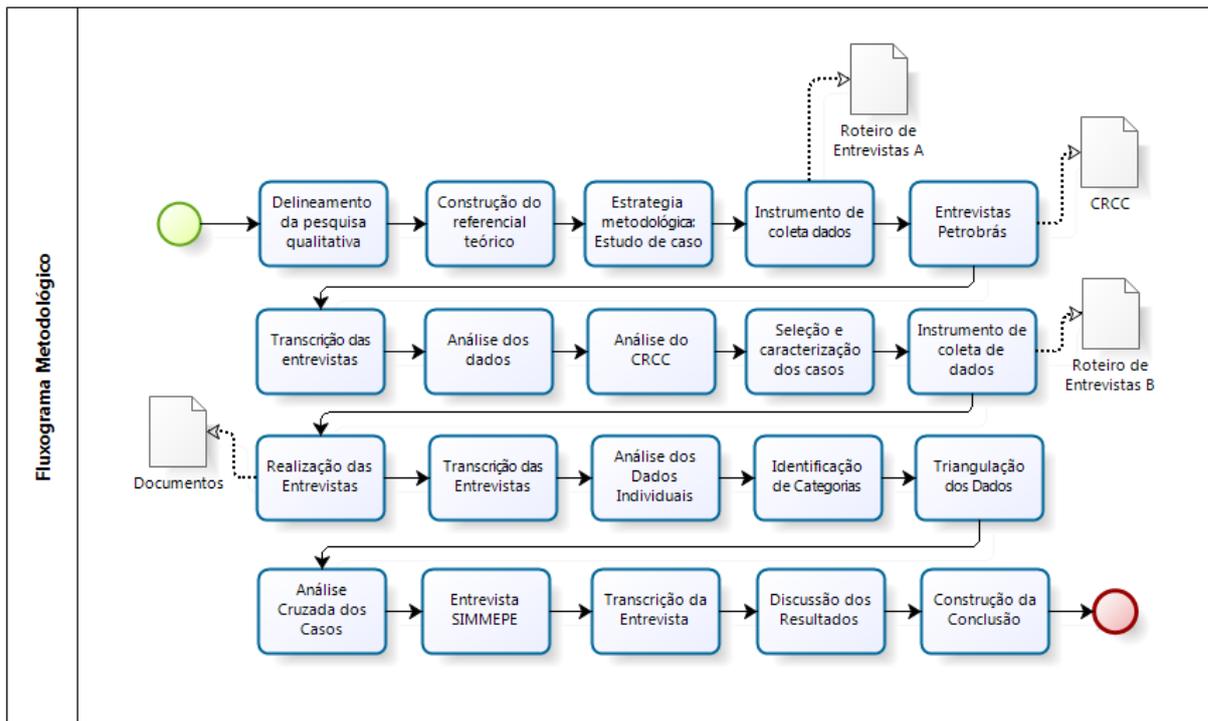
pertinentes, e, sobretudo, instruindo ações posteriores (GIL, 1999, p. 73; LAVILLE, 1999, p. 333; CHIZZOTTI, 2008, p. 135).

Nesse aspecto, optou-se por realizar o estudo de caso, visando o conhecimento aprofundado das práticas de gestão de fornecedores das organizações. Cada organização representa uma unidade de análise. As informações acerca das organizações foram cruzadas, no intuito de obtenção de um diagnóstico do fenômeno objeto da pesquisa.

Em virtude da análise de mais de uma empresa, a pesquisa é classificada como estudo de casos múltiplos. De acordo com Yin (2005), essa modalidade do estudo de caso, oferece conclusões analíticas mais contundentes, permitindo comparações e obtenção de resultados mais robustos (YIN, 2005; GODOY, 2006; BERG, 2007).

## 3.2. Fluxograma Metodológico da Pesquisa

Com o intuito de facilitar o entendimento da pesquisa, as etapas metodológicas são apresentadas na Figura 9. As etapas de coleta, análise e validação dos dados, serão descritos nos tópicos seguintes.



**Figura 9 – Fluxograma Metodológico da Pesquisa**  
Fonte: Própria, 2011.

A partir da pesquisa realizada para a composição do referencial teórico, onde investigou-se aspectos teóricos da seleção de fornecedores, responsabilidade social corporativa, seleção de fornecedores da Petrobrás e isomorfismo organizacional, elaborou-se o “Roteiro de Entrevistas A”, utilizado nas entrevistas realizadas com a Petrobrás.

As entrevistas realizadas com a Petrobrás possibilitaram a investigação do posicionamento da estatal em relação a política de seleção de fornecedores, além de entender aspectos relacionados ao gerenciamento de fornecedores, não esclarecidos pelos documentos de critérios de seleção, pesquisados durante a fase de construção do referencial teórico. Nessa etapa da pesquisa foi possível, ainda, conhecer a listagem do CRCC da empresa, onde estão listados seus fornecedores.

Aliando a transcrição e análise das entrevistas da Petrobrás com a teoria pesquisada na construção do referencial teórico, elaborou-se o “Roteiro de Entrevistas B”, a ser aplicado com as empresas selecionadas na amostra da pesquisa. Para seleção das empresas fez-se uso da listagem do CRCC, objetivando conhecer as empresas locais devidamente cadastradas como fornecedoras da Petrobrás.

Durante as entrevistas realizadas nas empresas selecionadas para a pesquisa, buscou-se ter acesso a documentos ligados a área investigada, com o intuito de realizar a triangulação dos dados e conferir maior confiabilidade à análise dos mesmos. Os dados de cada empresa foram analisados individualmente, a partir de categorias estabelecidas durante a pesquisa. Posteriormente realizou-se a análise cruzada dos casos, comparando as empresas nas categorias determinadas, buscando identificar as similaridades e diferenças entre as mesmas.

Com o objetivo de aumentar o conhecimento acerca do segmento estudado, a pesquisa contou, ainda, com a realização de uma entrevista com o secretário executivo do Sindicato de Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado de Pernambuco (SIMMEPE), que contribuiu com mais informações sobre o andamento da responsabilidade social corporativa nas empresas metal-mecânicas locais.

Com base nas transcrições das entrevistas e análise dos documentos, construiu-se as seções de análise e discussão dos resultados, bem como a elaboração das ilações presentes na conclusão da pesquisa.

### 3.3. Seleção da Amostra

Segundo Merriam (1998), entre os dois tipos básicos de amostragem, a mais apropriada para pesquisas qualitativas é a não probabilística – mais comumente chamada “intencional”. De acordo com Patton (2002), a força desse tipo de amostra está na seleção de casos ricos em informação para um estudo profundo.

No estudo de caso a seleção da amostra não deve ser atributo relevante. Deve-se buscar o equilíbrio e a variedade, bem como a oportunidade de aprender (STAKE, 1995). Para Merriam (1998) em estudos de caso qualitativos, normalmente são necessários dois níveis de amostragem. No primeiro nível deve ser selecionado o caso – determinar os critérios que guiarão a seleção do caso e então selecionar um caso que satisfaça esses critérios. No segundo nível, deve-se fazer alguma amostragem dentro do caso – pode ser utilizada amostragem intencional ou probabilística.

Com o intuito de atingir o objetivo da pesquisa foram realizadas coleta de dados na Petrobrás, em empresas locais fornecedoras da Petrobrás e no Sindicato de Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado de Pernambuco (SIMMEPE).

A abordagem realizada na Petrobrás teve como um dos objetivos aprofundar aspectos do processo de seleção de fornecedores, não esclarecidos pelos documentos apresentados no sítio da organização. Buscou-se elucidar nuances do procedimento de seleção de fornecedores, bem como identificar o posicionamento da Petrobrás em relação às práticas de gestão de fornecedores à montante de sua cadeia de suprimentos.

Outro objetivo da aproximação com a estatal foi, a partir da análise do CRCC, conhecer as empresas pernambucanas fornecedoras da Petrobrás que poderiam ser investigadas na pesquisa.

No que concerne à escolha das organizações e de seus respondentes, visando atender aos objetivos da pesquisa, foram definidos alguns critérios de seleção. Em relação às organizações, os critérios adotados foram: 1) possuir o CRCC; 2) ter realizado algum fornecimento direto à Petrobrás; e 3) acessibilidade. Em relação aos respondentes, buscou-se identificar as áreas relacionadas com o processo de gestão de fornecedores, respeitando as especificidades estruturais de cada empresa.

O primeiro critério – Possuir o CRCC – justifica-se diante da necessidade de selecionar para a pesquisa empresas que já tenham participado do processo seletivo da Petrobrás e, conseqüentemente, que atendam aos critérios de SMS e Gerencial.

Com o segundo critério – Ter realizado algum fornecimento direto à Petrobrás – buscou-se identificar as empresas que após a obtenção do CRCC já tenham realizado algum fornecimento à empresa. Nesses casos, em algum momento a empresa fornecedora já precisou acionar sua cadeia de fornecimento em um contrato da Petrobrás, possibilitando a realização da pesquisa.

O terceiro critério – Acessibilidade – foi importante à medida que possibilitou o acesso às empresas selecionadas, incluindo entrevistas com funcionários, acesso a documentos e disponibilidade de informações. Em algumas empresas não foi possível a realização da pesquisa devido a falta de horários disponíveis para recebimento da pesquisadora.

A entrevista no SIMMEPE objetivou conhecer a visão de uma entidade pernambucana, que lida diretamente com as empresas locais, sobre o diagnóstico do mercado de Pernambuco e de suas empresas, a respeito da responsabilidade social corporativa. Acredita-se que a participação desse ator proporciona maior validade aos resultados da pesquisa, uma vez que se trata de um órgão de ampla atuação no mercado, com propriedade de conhecimento acerca do setor eletro-metal-mecânico.

Para identificar as empresas a serem pesquisadas foram consultados o cadastro da Organização Nacional das Indústrias de Petróleo (ONIP) e a lista de CRCC da Petrobrás.

O cadastro da ONIP apresenta quatro empresas do estado de Pernambuco, das quais duas encontram-se listadas no CRCC da Petrobrás. Dessa forma, preferiu-se usar como base na definição das empresas a listagem do CRCC.

Mediante a análise dos critérios estabelecidos na pesquisa, foram selecionadas três empresas fornecedoras de bens e duas prestadoras de serviços. Optou-se por escolher empresas que atendessem às duas categorias (fornecedor de bens e prestador de serviços), visto a diferenciação de requisitos dos critérios da Petrobrás, voltados aos dois tipos de empresas.

O contato inicial com as empresas foi estabelecido a partir do intermédio do Professor Marcos André Mendes Primo, da Professora Carla Pasa Gómez, além de contatos profissionais da pesquisadora nas empresas selecionadas.

Conseguiu-se viabilizar a pesquisa com três empresas, sendo uma fornecedora de bens (CODISTIL) e duas prestadoras de serviços (JBR e MCM). Duas empresas fornecedoras de bens, selecionadas anteriormente, não demonstraram interesse na realização da pesquisa.

O contato com as empresas foi realizado através de telefone (CODISTIL e JBR) e *e-mail* (MCM). Confirmado o interesse, a formalização do processo se deu por meio de carta de apresentação (Apêndice A). É válido ressaltar que todas as empresas atenderam aos critérios estabelecidos na pesquisa.

As empresas selecionadas na amostra da pesquisa podem ser vistas no Quadro 13.

<b>EMPRESAS SELECIONADAS</b>	
<b>Prestador de Serviços</b>	<b>Fornecedor de Bens</b>
JBR Engenharia	CODISTIL do Nordeste
MCM Montagens	

**Quadro 13 – Empresas selecionadas para pesquisa**

Dentro das organizações, a intenção inicial da seleção de respondentes foi nas áreas de suprimentos e gestão da qualidade, pelo entendimento de que essas áreas têm maior envolvimento no gerenciamento de fornecedores, respeitada a diferença estrutural de cada organização. A escolha dos entrevistados deu-se a partir da técnica bola de neve, através de sugestões da empresa e dos próprios respondentes de quais seriam os indivíduos com maior conhecimento e contato com os processos pesquisados.

De acordo com Merriam (1998), a técnica bola de neve é a forma mais comum na amostragem intencional. O objetivo é a identificação de participantes ou casos ricos de informações. Merriam (1998, p. 83) afirma que o essencial é que os respondentes possam contribuir para o desenvolvimento e o entendimento do fenômeno.

### **3.4. Coleta de Dados**

Para Merriam (1998, p. 70) em pesquisas qualitativas, as técnicas de coleta de dados são o resultado da orientação teórica do pesquisador, do problema e do objetivo do estudo e do campo selecionado. A autora afirma, ainda, que em pesquisas qualitativas o pesquisador constitui-se no principal instrumento de coleta e análise de dados.

Como instrumentos de pesquisa para a coleta de dados, utilizou-se entrevistas semi-estruturadas e alguns documentos fornecidos pelas empresas, além de materiais coletados em *sites* da internet. Os instrumentos de coleta de dados, de acordo com os objetivos específicos, estão representados no Quadro 14.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Instrumentos de Coleta de Dados</b>
Esclarecer nuances inerentes ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás.	Levantamento Bibliográfico ----- Pesquisa Documental ----- Roteiro de Entrevista 01
Analisar a percepção das empresas fornecedoras em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás.	Roteiro de Entrevista 02
Investigar a percepção das empresas fornecedoras da Petrobrás em relação à responsabilidade social.	Pesquisa Documental ----- Roteiro de Entrevista 02
Identificar práticas de gestão de fornecedores das empresas locais, fornecedoras da Petrobrás, influenciadas pelo critério de SMS e pelo critério gerencial.	Pesquisa Documental ----- Roteiro de Entrevista 02
Discutir a motivação da utilização das práticas de gestão de fornecedores da Petrobrás, pelas empresas locais.	Análise dos dados coletados anteriormente

**Quadro 14 – Objetivos Específicos e Instrumentos de Coleta de Dados**

Fonte: Própria, 2011.

A entrevista é a forma mais comum de coleta de dados em estudos qualitativos. É caracterizada como uma conversação face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária (MARCONI; LAKATOS, 2001). A entrevista semi-estruturada foi o principal instrumento para a coleta de dados, pois permite ao pesquisador uma flexibilidade para um maior aprofundamento a partir de teorias e hipóteses que no decorrer da investigação venham a surgir (LOPES, 2006; SANTOS, 2009)

O roteiro de entrevista 01 (Apêndice C), direcionado à Petrobrás, buscou responder ao primeiro objetivo específico do trabalho, no intuito de esclarecer nuances do processo de seleção de fornecedores da estatal e dos critérios de SMS e Gerencial.

O roteiro de entrevistas 02 (Apêndice D), direcionado às empresas fornecedoras, foi elaborado a partir dos demais objetivos específicos da pesquisa. Dessa forma, abordou questões relativas à (1) percepção das empresas em relação ao processo de seleção de

fornecedores da Petrobrás, à (2) percepção das empresas em relação à responsabilidade social, às (3) práticas de gestão de fornecedores das empresas locais, influenciadas pelos critérios SMS e Gerencial e à (4) motivação das empresas em adotar em sua estratégia os critérios da Petrobrás. O roteiro foi adaptado a cada um dos atores que compõem a amostra, de acordo com a natureza de sua atuação.

No total, foram realizadas nove entrevistas, sendo duas com a Petrobrás, nove com as empresas da amostra e uma com o SIMMEPE. As entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro de 2010 a janeiro de 2011 e apresentaram uma duração média de 50 minutos. Foram gravadas em meio digital e depois transcritas, sendo as gravações previamente autorizadas pelos entrevistados.

Conforme orientações de Godoy (2006), anotações foram realizadas em paralelo e após as entrevistas, visando registrar detalhes percebidos pelo pesquisador, que não podem ser esquecidos na transcrição e análise das informações.

Antes da entrevista, os respondentes preencheram um formulário com informações básicas a seu respeito (Apêndice B). Essas informações foram usadas para conhecimento dos perfis dos entrevistados.

As informações sobre os respondentes podem ser vistas no Quadro 15.

EMPRESA	CARGO
<b>PETROBRÁS</b>	Gerente de Engenharia de Materiais
	Gerente Setorial de Desenvolvimento de Materiais
<b>SIMMEPE</b>	Secretário Executivo
<b>CODISTIL DO NORDESTE</b>	Gerente Geral
	Analista do Sistema de Gestão da Qualidade
	Analista de Compras Pleno
<b>JBR ENGENHARIA</b>	Gerente do Sistema de Gestão Integrado
	Secretária da Presidência
	Engenheira do Departamento Comercial
<b>MCM MONTAGENS</b>	Gerente de Desenvolvimento de Novos Negócios
	Coordenador de Segurança do Trabalho
	Coordenador do Controle da Qualidade

**Quadro 15 – Relação dos Entrevistados**

Fonte: Própria, 2011.

O segundo instrumento de coleta de dados utilizado foi a pesquisa documental. De acordo com Yin (2005, p. 112) os documentos, no estudo de caso, “são importantes para corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes.”

Merriam (1998) apresenta algumas dificuldades relativas à pesquisa de documentos, devido ao fato de os documentos não serem produzidos com fins científicos, assim, a informação que eles oferecem pode não ser compreensível pelo investigador. No entanto, a autora alega que a partir da pesquisa de documentos o pesquisador não é mais o instrumento primário da coleta dos dados, o que pode conferir maior confiabilidade em relação aos achados da pesquisa.

Um resumo dos documentos analisados em cada empresa pode ser visto no Quadro 16.

<b>EMPRESA</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
<b>PETROBRÁS</b>	Critérios de seleção de fornecedores
	Esclarecimentos sobre o atendimento aos requisitos de SMS da Petrobrás
	Certificado de Registro e Classificação Cadastral (CRCC)
	<i>Site</i> institucional
	Reportagens diversas
<b>SIMMEPE</b>	<i>Site</i> institucional
<b>CODISTIL DO NORDESTE</b>	Procedimento de avaliação e qualificação de fornecedores (SGQ-007-0000)
	Relatório de qualificação de fornecedores (materiais, produtos e serviços)
	Relatório de qualificação de fornecedores (Petrobrás)
	Cadastro simples de fornecedores
	<i>Site</i> institucional
	Reportagens diversas
<b>JBR ENGENHARIA</b>	Cadastro de fornecedores - R.GA.01
	<i>Site</i> institucional
	Informativos - Trabalho infantil doméstico / Trabalho forçado / Diversidade é soma / Combate a Fraude
	Pesquisa RSE: Percepção das partes interessadas
<b>MCM MONTAGENS</b>	Procedimento de avaliação, aquisição e qualificação de fornecedores (PR-SUP-001 R.01)
	<i>Site</i> institucional
	Reportagens diversas

**Quadro 16 – Relação de Documentos**

Fonte: Própria, 2011.

### 3.5. Análise dos Dados

De acordo com Martins e Theóphilo (2007, p. 69), “a análise dos dados consiste em examinar, classificar e, muito frequentemente, categorizar os dados, opiniões e informações coletadas”. Merriam (1998, p. 178) afirma que a análise de dados de um estudo qualitativo é

complexa. Para a autora a análise de dados deve ser iniciada ainda no campo, através de reflexões, observações e anotações sobre o ambiente, sobre as pessoas envolvidas e as situações observadas.

A primeira fase da análise de dados deu-se a partir das transcrições das entrevistas. Nesta fase da pesquisa a investigadora contou com a ajuda de duas bolsistas de pesquisa, que possuem prática nesse tipo de trabalho. O material transcrito foi conferido por inteiro, no intuito de preencher algumas lacunas não entendidas ou corrigir termos técnicos existentes nas conversas e desconhecidos pelas bolsistas.

A partir da leitura da transcrição da primeira entrevista, foram separados trechos do texto que tratavam de assuntos semelhantes, agrupando-os de forma a construir uma lista sequencial de acordo com os objetivos de pesquisa. O mesmo procedimento foi adotado nas demais entrevistas transcritas, visando agrupar os elementos comuns dos textos.

A análise dos dados foi realizada a partir da técnica de análise de conteúdo. Vergara (2008, p.15) afirma que a análise de conteúdo visa identificar “o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Para Bardin (2004) a análise de conteúdo

[...] é um conjunto de técnicas de análise da comunicação que visa 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 (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2004, p.37)

A presente pesquisa constitui-se em um estudo de múltiplos casos. Desta forma utilizou-se o método de análise cruzada de casos, a partir das orientações de Merriam (1998) e Yin (2005), buscando a comparação dos casos, a fim de encontrar semelhanças e diferenças entre os mesmos.

### **3.6. Validação dos Dados**

Yin (2005) alega que em um estudo de caso qualitativo, a validade pode ser estabelecida se o pesquisador utiliza várias fontes de evidências, com o intuito de estabelecer validade para os constructos e confiabilidade para a investigação.

Na presente pesquisa optou-se por realizar a triangulação dos dados, visando conferir maior confiabilidade aos resultados e conclusões do estudo. Para Flick (2004, p. 237) a triangulação de dados pode ser definida “como a combinação de diferentes métodos, grupos de estudo, ambientes locais e temporais e perspectivas teóricas distintas no tratamento de um

fenômeno”. Na realização da triangulação dos dados, a pesquisa fez uso de duas fontes de dados. Para isso, utilizaram-se as técnicas de entrevista e pesquisa documental.

Buscou-se entrevistar mais de um indivíduo dentro das empresas, bem como consultar diversos documentos, no intuito de diversificar as evidências encontradas nas fontes de pesquisa, respaldando a construção das informações apresentadas. A utilização de várias fontes de evidência visa garantir a confiabilidade do estudo de caso.

Somado a isso, procurou-se discutir as ilações com pares, no intuito de avaliar e discutir os achados da pesquisa. Para isso a pesquisadora estabeleceu conversas com integrantes dos grupos de pesquisa Gestão de Inovação em Redes Organizacionais (GIRO), discutindo aspectos de gerenciamento da cadeia de suprimentos, Grupo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos em Sustentabilidade (GIPES), abordando nuances da responsabilidade social corporativa e Observatório da Realidade Organizacional (ORO), tratando de pontos ligados ao isomorfismo organizacional.

Para Martins e Theóphilo (2007) o uso de técnicas distintas de coleta de dados aumenta a significância dos achados da pesquisa.

A convergência de resultados advindos de fontes distintas oferece um excelente grau de confiabilidade ao estudo [...]. O processo de triangulação garantirá que descobertas em um estudo de caso serão convincentes e acuradas, possibilitando um estilo corroborativo de pesquisa (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 68).

Nessa perspectiva, buscou-se adotar a triangulação de dados para as informações coletadas nos atores da amostra.

## **3.7. Empresa Focal: Petrobrás**

### **3.7.1. Perfil dos Entrevistados**

Para execução da pesquisa foram realizadas duas entrevistas com funcionários da Petrobrás. O perfil dos entrevistados é apresentado a seguir:

João Henrique – Gerente de Engenharia de Materiais. Engenheiro elétrico, com especialização em petróleo, está na empresa há 23 anos.

Ronaldo Martins – Gerente Setorial de Desenvolvimento de Materiais. Engenheiro mecânico, com mestrado em engenharia submarina, está na empresa há 21 anos.

### **3.7.2. Seleção de Fornecedores**

A Petrobrás é umas das empresas que possui o mais rígido processo de seleção de fornecedores do Brasil. Conta com cinco critérios utilizados na seleção de fornecimento, sendo eles: Critério Técnico, Critério Econômico, Critério Legal, Critério SMS (Saúde, Meio Ambiente e Segurança) e Critério Gerencial, este último envolvendo a responsabilidade social. Os fornecedores, que visam se cadastrar no banco de fornecimento da Petrobrás, precisam desenvolver e comprovar os requisitos mandatórios (obrigatórios) presentes em cada um dos critérios.

Porém, nem todos os fornecedores são submetidos ao mesmo tipo de cadastro, pois a empresa possui dois tipos de cadastro. Os tipos de cadastro são o cadastro corporativo, também chamado de RQT (Requer Qualificação Técnica) e o cadastro simplificado.

[...] a gente tem dois tipos de cadastro. Tem o cadastro corporativo, que é o RQT, esse que você consegue ver no sistema, e tem o cadastro para pequenos [fornecedores], que é local. (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS)

O cadastro RQT é utilizado para empresas fornecedoras que estão ligadas diretamente ao negócio da empresa, portanto suas operações têm influência direta no produto final. Existe uma lista previamente estabelecida pela Petrobrás para identificar os produtos pertencentes ao cadastro RQT.

Nesses casos faz-se necessário a obtenção do CRCC, onde são avaliados os 05 critérios apresentados anteriormente e a empresa passa a fazer parte do cadastro central da Petrobrás.

O cadastro Corporativo é RQT requer a qualificação técnica. O que requer qualificação técnica? São as obras que podem trazer problemas para Petrobrás. (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS)  
Está ligado ao negócio. [...] aquilo que pode trazer impacto na questão de segurança da operação e isso influencia parada, segurança, meio ambiente e saúde, é esse o foco. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

O cadastro simplificado, ou cadastro local, tem como critério básico de avaliação a legalidade da empresa. Reúne fornecedores locais e engloba produtos e serviços que não influenciam diretamente o produto final da Petrobrás.

Nesses casos a Petrobrás avalia que a atuação desse fornecedor não influencia diretamente sua operação. Dessa forma, há uma diminuição na complexidade do processo de cadastramento e seleção de fornecimento.

[Nós temos] um cadastro local, que é um cadastro simplificado que a gente só verifica se a empresa está legal. [...] Se a Petrobrás for contratar um chaveiro, não vai pedir que tenha SMS, [...] porque o grau de complexidade do processo tem que ser proporcional ao grau de influência dele na Petrobrás. [...] Se não a gente inviabiliza a empresa também. (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS)  
[A Petrobrás avalia] se a empresa está constituída legalmente, está com o balanço adequado, apresenta o mínimo de dados pra atender o requisito legal, que esse é igual pra todos. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

Atualmente a Petrobrás realiza vários contratos com consórcios de empresas, que gerenciam as obras de forma global, ou seja, contratos de *Engineering, Procurement and Construction* (EPC)<sup>5</sup>. As empresas EPCistas realizam o gerenciamento de determinadas obras, bem como dos fornecedores, e se responsabilizam pela entrega do produto final a estatal, pelo fornecimento *turn-key*<sup>6</sup>. Nesses casos, o fornecedor direto da Petrobrás é o EPCista, que gerencia seus próprios fornecedores, considerados fornecedores indiretos da Petrobrás.

No caso de alguns materiais críticos às operações da Petrobrás, o EPCista precisa atender a uma lista de fornecedores pré-determinada, denominada *vendor list*, onde estão cadastrados os fornecedores autorizados para fornecimento de determinados produtos. Esses fornecedores são considerados aptos para fornecimento, pois foram avaliados pela Petrobrás em critérios específicos.

*Vendor list* não é pra tudo. Ele serve pra itens importantes de bens e serviços que serão comprados ou contratados pelo EPCista. Aí a Petrobrás estabelece um critério técnico, ou comercial ou gerencial, para a empresa fazer parte do *vendor list* e o que não é considerado crítico, impactante, seja lá o que for, quem toma a decisão de contratar ou não é o próprio EPCista. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

---

<sup>5</sup> No contrato EPC uma determinada empresa centraliza as atividades e subcontrata outras empresas fornecedoras de equipamentos e serviços. (Martins, 2003).

<sup>6</sup> Chave na mão.

Vale ressaltar que as empresas presentes na *vendor list* não estão, necessariamente, na listagem do CRCC. Algumas empresas que não possuem CRCC podem ser consideradas aptas a fornecer, mesmo não atendendo aos 05 critérios da seleção de fornecedores. Nesses casos o fornecimento passa a ser viabilizado pelo EPCista, que é o fornecedor contratado pela Petrobrás.

Tem empresa que está no *vendor list* e não está no CRCC. [...] Mas ela pode ser fornecedor através do EPCista, porque a responsabilidade do bem entregue ou do serviço prestado é do EPCista e não da empresa [Petrobrás]. A gente tá atendendo ao requisito legal: contratou alguém que está dentro de todos os preceitos da lei, que é o EPCista. E quem está correndo o risco é ele e não a Petrobrás. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

Essas considerações não valem para aspectos técnicos. Se o fornecedor não atende aos requisitos técnicos, não estará presente na lista de fornecimento. Aspectos burocráticos comumente são os maiores influenciadores das decisões de potenciais fornecedores, que optam por não participar do processo de cadastramento.

Têm fabricantes importantíssimos nossos que não estão no nosso cadastro porque não querem estar. Ele não quer atender ao requisito legal. E você tem que respeitar. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)  
 Mas é que desses itens, nós somos pequenos compradores comparado com o mercado. (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS)  
 Você ter fornecedores adequados de produtos que nós não somos compradores majoritários é muito complicado. [...] Commodities, nós normalmente somos compradores minoritários. A gente não tem poder nenhum de barganhar. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

Na presente pesquisa optou-se por analisar empresas que possuem o CRCC, ou seja, classificadas no cadastro RQT e que conseqüente, tenham sido avaliadas nos 05 critérios.

Cada critério é avaliado por um conjunto de indicadores que, por sua vez, são mensurados a partir de um grupo de requisitos. Os requisitos podem ser classificados em Mandatórios, Classificatórios ou Específicos, podendo um mesmo requisito pertencer a mais de uma dessas categorias. Os critérios detalhados são disponibilizados no sítio da empresa e seus detalhes podem ser visualizados a partir de *downloads* de documentos.

A classificação “Mandatário” indica que a apresentação do requisito é obrigatória para a obtenção do cadastro, já os requisitos “Classificatórios” são utilizados para pontuar e classificar os fornecedores cadastrados. Os requisitos “Específicos” aplicam-se exclusivamente a determinadas famílias de materiais ou serviços, de acordo com suas peculiaridades (PETROBRÁS, 2010a).

Ao compor a nota de um fornecedor, os critérios não têm o mesmo peso. A avaliação se dá a partir do cálculo ponderado de algoritmos, que são atribuídos a cada critério, de acordo com a família à qual o produto pertence.

Tem família que o critério técnico é extremamente pesado, que tem um impacto enorme. Tubo de condução, por exemplo, o petróleo vai passar dentro. Um acidente no mar [causa] problemas enormes. Então nesse caso o [algoritmo do] critério técnico é muito alto. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

O peso dos critérios difere também em relação ao tipo de fornecedores. Os algoritmos de cálculo de nota são diferentes em relação a fornecimento de bens ou prestação de serviços. Um mesmo critério pode receber algoritmos diferentes de acordo com os requisitos estabelecidos para cada tipo de fornecedor.

Em seguida, os cinco critérios para cadastramento de fornecedores da Petrobrás são brevemente explanados, com a apresentação sucinta de seus indicadores e requisitos, através de quadros elaborados pela autora, com base nas informações contidas nos documentos retirados do sítio da Petrobrás.

### **3.7.2.1. Critério SMS – Saúde, Meio Ambiente e Segurança**

Segundo a Petrobrás (2010g), o Critério de Segurança, Meio Ambiente e Saúde visa atender as Diretrizes Corporativas de SMS da Petrobrás, mais especificamente à diretriz que trata de Aquisição de Bens e Serviços (diretriz 7)<sup>7</sup>. O Critério SMS foi apresentado nos Quadros 10 e 11.

Os indicadores apresentados no Critério SMS são utilizados para nortear o cadastramento de fornecedores que, ao atenderem aos requisitos apresentados, estarão aptos a concorrer em uma licitação/contratação. Mas é importante ressaltar que o critério é utilizado

---

<sup>7</sup> A Diretriz 7 - Aquisição de Bens e Serviços trata basicamente (i) de exigências específicas de SMS na contratação, (ii) de que materiais e produtos adquiridos atendam às exigências de SMS, (iii) que o desempenho em SMS das contratadas seja avaliado, (iv) que as melhores práticas sejam estimuladas nos fornecedores e (v) que os indicadores de SMS dos contratados sejam integrados aos de cada unidade da Petrobrás. (PETROBRÁS, 2010g).

apenas no cadastro RQT. Nos casos de fornecimento do cadastro simplificado, a empresa pondera o fato de que normalmente se trata de itens em série, o que dificulta a interferência.

[O uso do critério] depende do nível de envolvimento que a gente tem com o produto ou com o serviço. Se aquilo é um negócio medular para nossa operação, a gente vai botar gente lá dentro e o que ele tiver fazendo de certo ou errado, a gente vai saber. Se tiver fazendo errado, a gente não vai comprar dele. Agora se ele tiver fazendo tudo certinho, tá ótimo. Isso é reportado periodicamente. Agora um item como lâmpada, que é uma coisa comprada aos milhares, centena de milhares, que não tem impacto direto nos negócios, é um item de mercado, não é um item exclusivo para a área de petróleo. A gente precisa comprar ele a preço de mercado. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

[Se] a Petrobrás vai comprar uma lâmpada, [...] compra do fornecedor de lâmpada. A Petrobrás não pode exigir do fornecedor mais do que o mercado cobra se não ninguém vai fornecer lâmpada pra gente. [Já no caso de] a Petrobrás comprar uma árvore de natal molhada, [...] [onde no] Brasil tem quatro fornecedores que só fabricam para Petrobrás, se essa empresa que fabrica tiver jogando óleo lá em algum rio, em alguma coisa, normalmente tem inspetor da Petrobrás lá dentro que a gente vai tá vendo como a empresa vai tá se comportando e vai tomar providência. (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS)

Os requisitos do critério SMS diferem, em conteúdo e quantidade, ao tratar-se de prestadores de serviços e fornecedores de bens. Existem requisitos que são mandatórios, estabelecendo um nível de atendimento mínimo, enquanto outros são classificatórios, aumentando a pontuação do fornecedor no processo seletivo.

Os indicadores de avaliação das empresas prestadoras de serviços são apresentados em maior quantidade que as empresas fornecedoras de bens. De acordo com a Petrobrás, isso ocorre devido ao maior potencial que as empresas prestadoras de serviços têm em trazer riscos para dentro das instalações da Petrobrás, onde os serviços serão realizados.

Para o fornecedor de bens o SMS é bem mais brando. (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS)

[...] O [critério] SMS é maior quando tem atividade dentro do intramuros da Petrobrás. Se a ação é toda fora, o requisito quem tem que estabelecer é o próprio [fornecedor]. Você diz pra ele o que você gostaria e ele vai traçar a política de SMS dele. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

Os indicadores das empresas prestadoras de serviços são pautados, basicamente, nas normas da ISO 14001 para as questões ligadas ao meio ambiente, e nas normas da OHSAS 18001 para as questões ligadas a segurança e saúde. O parâmetro estabelecido como o mínimo necessário ao cadastramento do fornecedor é a pontuação de 1,2 alcançada em uma escala de 0 a 10.

O documento denominado “Esclarecimentos sobre o atendimento aos requisitos de SMS da Petrobrás” apresenta um modelo da forma de avaliação dos requisitos referentes aos

indicadores. O exemplo trata do indicador “Política Ambiental” e os demais indicadores seguem a mesma lógica de formação. (PETROBRÁS, 2010g).

A forma de pontuação pode ser vista no Quadro 17.

<b>Nota</b>	<b>Orientação</b>
<b>0 (Zero)</b>	A empresa não possui política de meio ambiente
<b>3 (Três)</b>	A empresa possui política de meio ambiente
<b>5 (Cinco)</b>	A empresa divulga e promove a política de meio ambiente em todos os níveis da organização
<b>7 (Sete)</b>	A empresa possui política de meio ambiente divulgada, comunicada e implantada na organização
<b>9 (Nove)</b>	A empresa possui política de meio ambiente divulgada, implantada e avaliada sistematicamente em toda organização
<b>10 (Dez)</b>	A empresa possui certificação abrangendo todos os sites aplicáveis ao serviço

**Quadro 17 – Forma de Pontuação do Indicador Política Ambiental**

Fonte: Petrobrás (2010)

Após a avaliação do indicador, com base nos respectivos requisitos, o fornecedor é classificado, com base na pontuação obtida, em categorias de risco de serviço. Essas categorias são estabelecidas em função dos riscos de serviço, associados à probabilidade dos riscos ocorrerem.

A pontuação obtida classifica os clientes nos Quadrantes I, II, III e IV, de forma crescente, onde o Quadrante IV corresponde à maior pontuação.

A classificação pode ser vista no Quadro 18.

Grau de Avaliação em SMS de uma Empresa no Cadastro	Categorização do Risco do Serviço
Abaixo de 1,2	NR (Não Recomendável) <sup>1</sup>
De 1,2 a 2,9	Quadrante I <sup>2</sup>
De 3,0 a 4,9	Quadrante II <sup>2</sup>
De 5,0 a 6,9	Quadrante III <sup>2</sup>
De 7,0 a 10,0	Quadrante IV <sup>2</sup>

<sup>1</sup> NR - Não Recomendável à contratação. Entretanto poderão ser exigidas contratualmente ações a serem implementadas pela empresa no decorrer do contrato, que assegurem o desempenho adequado na dimensão SMS.

<sup>2</sup> Os quadrantes I, II, III e IV são definidos em função dos riscos associados aos tipos de serviço, objeto de contratação e a probabilidade deles ocorrerem (risco do serviço x probabilidade de ocorrer).

#### Quadro 18 – Classificação de Resultados para Seleção de Fornecedores

Fonte: Petrobrás (2010)

Ao obter a pontuação abaixo de 1,2, pontuação mínima estabelecida pela Petrobrás para cadastramento do fornecedor, a empresa é classificada na categoria “Não-Recomendável”, porém pode receber o contrato, desde que haja o comprometimento em atender os requisitos no decorrer do mesmo. Esses requisitos podem ser exigidos a partir de ações previstas em contrato, com o intuito de garantir o atendimento ao Critério SMS.

Ao assumir o contrato de prestação de serviço, as empresas fornecedoras passam a monitorar indicadores estabelecidos pela Petrobrás. A integração de indicadores é feita com o intuito de analisar o resultado da obra como um todo, evitando avaliar separadamente o desempenho das empresas (prestador de serviço e Petrobrás), já que o interesse está no produto final.

Os indicadores de segurança, meio ambiente e saúde, se [a empresa] está trabalhando dentro da Petrobrás, [...] tem que ter os mesmos indicadores que a gente. [...] O gerente [da Petrobrás] que é dono daquele contrato, [tem] o resultado daquele contrato [avaliado] dentro da área dele. Então ele não tem um resultado da Petrobrás e outro da contratada. [Se] o empregado [terceirizado] teve um acidente com afastamento [...] está dentro do indicador dele. Não tem diferença nenhuma. Antigamente, era separado. Então tinha a taxa de frequência de acidente da Petrobrás, [que] era X e da contratada era 10X. Hoje em dia é junto, não tem mais diferença. (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS)

O indicador é do conjunto da obra. [...] O gerente [da Petrobrás] não era medido. Agora o gerente é medido [...] então ele cobra da empresa [fornecedora]. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

Para os fornecedores de bens, os indicadores e requisitos são exigidos em menor escala, em comparação aos prestadores de serviços. De acordo com a Petrobrás (2010), “para fornecimento de bens, cujos riscos de fabricação e manuseio estão nas instalações do fabricante, as exigências são mais brandas”. O atendimento aos requisitos, nestes casos, são de caráter informativo, “não restringindo a emissão de CRCC ou o escopo de fornecimento” (PETROBRÁS, 2010g).

“As informações são requeridas, avaliadas e pontuadas, esclarecimentos e complementos podem ser requeridos durante o cadastro, com o objetivo de mapear a situação atual de mercado do fornecedor de bens”. A empresa tem o objetivo de utilizar essas análises para desenvolver um padrão de requisitos mínimos para esses fornecedores, a exemplo dos prestadores de serviços (PETROBRÁS, 2010g).

No que concerne à destinação de materiais utilizados, a Petrobrás se compromete com o descarte adequado do material, atuando de forma responsável no meio ambiente. Porém, a empresa não consegue realizar o gerenciamento dessa prática em seus fornecedores, embora haja a recomendação de que as melhores práticas sejam estimuladas nos fornecedores da cadeia.

Se [a Petrobrás] comprou a lâmpada, garante a reciclagem. Tem lá coleta seletiva pra lâmpada. (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS)  
O que nos cabe a gente vai fazer. Não posso te garantir se o cara faz lá na fábrica dele. [...] Esse é um papel nosso, a gente não ta exigindo nada do fornecedor. [A Petrobrás] recomenda, mas não monitora isso de forma aprofundada. [Mas] [...] se tiver uma distorção muito flagrante, o inspetor [...] permanente [que] fica lá [...] ou o auditor que vai lá de tempos em tempos, se eles percebem alguma anormalidade, reportam [à Petrobrás] e a empresa vai ser acionada. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

### 3.7.2.2. Critério Gerencial

O Critério Gerencial ou Responsabilidade Social, como é considerado pela Petrobrás, engloba os indicadores Certificação ISO 9001, Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), Responsabilidade da Direção, Gestão de Recursos, Realização do Produto, Medição/Análise e Melhoria, além de Política de Melhoria da Qualidade (PMQ). O Critério Gerencial foi apresentado no Quadro 12.

O indicador de **Certificação ISO 9001**, que envolve os requisitos sistema de gestão da qualidade (SGQ), responsabilidade da direção, gestão de recursos, realização do produto e

medição/análise e melhoria, refere-se a “comprovação de adequação do sistema da qualidade mantido pelo fornecedor através de certificado emitido por terceira parte, credenciada por sistema oficial de certificação, com base na norma ISO 9001” (PETROBRÁS, 2010f).

O indicador **Política de excelência PMQ** engloba os requisitos Imagem e conhecimento do mercado (métodos de identificação e análise das necessidades de mercado e de clientes específicos, consideração das necessidades nos planos de ação, critérios e meios de divulgação da marca), Gestão de informações comparativas (critérios de seleção e busca de referências de excelência, metodologia de comparação e planos de melhorias), Gestão do capital intelectual (atendimento ao requisito) e Análise do uso e resultados obtidos (apresentação de demais evidências para demonstrar o atendimento ao requisito).

A Certificação ISO 9001 é obrigatória para as famílias de produtos do cadastro RQT. Nos demais casos, a empresa que não possuir a certificação será avaliada em relação aos demais requisitos, objetivando acumular uma pontuação relativa ao atendimento destes.

ISO é mandatório para toda família RQT. Tem família que não é considerada RQT e que aí você não precisa ter. É bom ter, mas não é obrigatório ter. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

Embora não seja obrigatória para todos os produtos, as certificações possibilitam o alcance da nota máxima pelo fornecedor. São recomendadas pela Petrobrás e podem substituir auditorias de verificação dos demais requisitos, já que esses estão inclusos na norma certificada.

Você pode recomendar [a certificação], que é o que a gente faz. A gente recomenda e diz assim: se você tiver certificada, você pontua melhor. Num critério de desempate, a decisão, por exemplo, quem tiver melhor ranqueado, vai levar. Mas não é uma obrigação absoluta. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

Mas a empresa deixa claro que a certificação não descarta a possibilidade de uma auditoria. Em alguns casos, que envolvem produtos de extrema importância para a sua operação, a Petrobrás adota a prática de realização de auditorias próprias, já que seus auditores têm o foco no processo operacional específico ao negócio da empresa. Nessa mesma linha, há casos em que a empresa fornecedora não possui certificado, mas as auditorias realizadas pelos auditores da Petrobrás asseguram a capacidade de fornecimento.

Nós entendemos, há [...] poucos anos atrás, que a auditoria que a gente faz é muito mais focada no produto do que a auditoria [...] de terceira parte faça. Ele vai lá e faz

uma análise documental [...]. Quando a gente manda um auditor, uma equipe de auditores vai um auditor líder que é especialista. [...] Normalmente são três pessoas, vai um especialista (auditor líder), que é o cara mais experiente em auditoria. Vai outro que é auditor líder também, mas não tá fazendo papel de líder. E vai um que não necessariamente tem curso de auditor, mas é especialista no produto que está sendo comprado. Então tem dois caras especialistas na norma e pelo menos um que é especialista no produto. Então mergulha em cima daquilo que é relevante na norma para o resultado final do produto. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

A ocorrência e periodicidade das auditorias realizadas pela Petrobrás são determinadas pelo acontecimento de algum problema no fornecimento, ou por tratar-se de algum material da família PGQMSA – Programa de Garantia de Qualidade de Materiais e Serviços Associados.

O requisito [exigido pelo critério] é o certificado. A gente só vai fazer auditoria quando é um caso muito específico. A gente tá com problema na área. Se tiver [...] com problema a gente manda os auditores lá. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

A gente tem [também] as famílias RQT e dentro das RQT's tem uma família que a gente chama PGQMSA. Que é um grupo, um programa, que tem um grupo de itens considerados medulares. Que dentro da família RQT são aqueles que oferecem mais importância [e] tem mais risco, nós estamos com mais problemas na indústria. Então, empacotou isso tudo e nesses itens a gente [...] faz o acompanhamento anual da empresa pelos inspetores. (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS e GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

As auditorias de qualidade podem ser estendidas também ao longo da cadeia de fornecimento, para os fornecedores das demais camadas, dependendo do nível de importância do produto. Vale ressaltar que a verificação refere-se à qualidade do material, não abrange, por exemplo, a forma de extração da matéria-prima.

Se eu for comprar uma árvore de natal<sup>8</sup>, tem um item lá que é parafuso, aí a Petrobrás vai lá dentro do fabricante de parafuso que esse cara compra [...] confere onde ele tá comprando a matéria prima. (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS)

Até na matéria prima. Vai rastrear na cadeia quem é o fornecedor da matéria prima. Depende do grau de complexidade que aquilo tem e do impacto e risco que aquilo traz pra operação. A gente vai ver a qualidade da matéria prima, se ela tá atendendo ao requisito do projeto (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

Para a Petrobrás, a ISO 9001 é avaliada como componente representativo da responsabilidade social à medida que, a partir da certificação, a empresa se desenvolve e

---

<sup>8</sup> Equipamento que controla o fluxo do poço de petróleo no fundo do mar. Responsável pelo fechamento do poço em caso de problemas (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS).

umenta sua competitividade, o que causa reflexos em toda a cadeia. O aumento da competitividade amplia a longevidade organizacional, que é respaldada pela qualidade dos produtos e pela melhoria do gerenciamento da empresa, que demanda um maior número de profissionais com maior qualificação, o que diretamente influencia na qualidade de vida das pessoas.

Quando a gente faz a empresa usar ISO 9001, a gente tá fazendo a empresa evoluir. Se organizar melhor. (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS)  
 Ter produtos melhores, mais confiáveis, se gerenciar melhor. Isso é bom pra toda cadeia. Isso não é bom só pra gente. É bom pra eles, é bom para os empregados. Da estabilidade no emprego, dá longevidade pra empresa. Isso é responsabilidade social. A ideia de exigir mais da empresa em termo de qualidade, não é só de ter um bom produto, é de ter o cara mais tempo no mercado e ter ele mais tempo no mercado é emprego mais longo. Então isso acaba tendo um efeito na cadeia de responsabilidade social muito grande. Você tá trabalhando numa empresa que você sabe que vai ter longa vida e vai ter produto comprado por muito tempo, isso dá uma estabilidade que reflete na tua vida, na tua qualidade de vida. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

De acordo com os entrevistados, pesquisas realizadas com fornecedores da Petrobrás apontam que os funcionários de empresas fornecedoras da estatal possuem um nível de estudo elevado, quando comparados com funcionários de outras empresas de mesmo porte, inseridas no mercado. Esse dado assinala uma maior atenção à formação do profissional, que traz impacto direto na remuneração e na qualidade de vida do mesmo.

Você eleva o requisito, o cara precisa de empregado melhor. Aí vai treinar o pessoal. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)  
 Então o nível de escolaridade dessas empresas que trabalham com a Petrobrás é maior do que das empresas que não trabalham. O salário médio do engenheiro que trabalha numa empresa [fornecedora] [...] da Petrobrás é maior do que de uma empresa que não trabalha [...]. (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS)  
 E nível de escolaridade melhor tem reflexo em salário, benefício. Você eleva o patamar. Isso acaba tendo um reflexo na cadeia toda. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

Os respondentes afirmaram, ainda, que ações de caráter filantrópico, como programas de responsabilidade social com a comunidade, também são levadas em consideração durante o processo seletivo dos fornecedores. Embora não haja no detalhamento dos critérios um campo relativo a tais práticas, as mesmas são consideradas em caráter classificatório para a pontuação do fornecedor.

Se ele informar [das ações sociais], [...] pontua. Não é um requisito *sine qua non*. Ele é classificatório. Pode ser usado como requisito classificatório. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

Uma forma que a Petrobrás encontra para estimular ações consideradas de responsabilidade social é a exigência de alguns requisitos para as empresas fornecedoras. Como exemplo os entrevistados citaram as exigências, pautadas em plano de saúde e ticket alimentação, que a Petrobrás faz a todos os prestadores de serviço.

[...] [A Petrobrás] definiu o seguinte: toda empresa que presta serviço para Petrobrás tem que dar plano de saúde para os empregados. Tem que ter plano de saúde sem participação do empregado [...] e é extensivo pra toda família. (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS)

[Para] os dependentes diretos. Isso é responsabilidade social: você exige na cadeia que seja praticado. [E o] ticket refeição tem o valor mínimo determinado por região. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

E essa política acaba se estendendo para toda a empresa, já que o fornecedor não pode proporcionar esses benefícios apenas para os funcionários lotados nos contratos da Petrobrás. Dessa forma, todo o corpo de funcionários é beneficiado.

E em muitos casos você obriga a empresa a estender isso pra todo mundo porque a empresa não pode ter metade do quadro funcional que presta serviço pra Petrobrás com plano de saúde e o resto não, porque se não quando acabar o contrato com a Petrobrás, ela tem que mandar aquele povo todo embora. (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS)

Os fornecedores a montante da cadeia também podem ser afetados por essa política, pois nos casos de subcontratação de mão-de-obra pelas empresas fornecedoras, os contratados passam a ser avaliados como funcionários da empresa participante do contrato. Por exemplo, se uma empresa fornecedora subcontrata algum serviço, os funcionários passam a ser considerados de responsabilidade da empresa fornecedora, tendo os mesmos direitos anteriormente citados.

Para os entrevistados, a partir dessas medidas, a Petrobrás estimula a responsabilidade social sem comprometer a saúde financeira do fornecedor, tendo em vista a consciência de que o valor a ser pago pelos serviços será maior em virtude dessas exigências.

E no final das contas, quem tá pagando por tudo isso é quem tá contratando. A Petrobrás é que paga, ou seja, ela tomou a decisão de que está disposta a exigir mais e pagar mais. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

Quando começou todos os contratos fizeram aditivo para compensar, foi o caos! Agora é pré-definido, se o cara quiser cotar ele já sabe como é a regra. Depois não pode mudar. (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS)

A Petrobrás possui um convênio com o SEBRAE para treinamento de empresas fornecedoras. Os treinamentos são voltados a empresas da área de Petróleo e envolve questões mais gerenciais e técnicas, nas quais a empresa não atua diretamente.

A Petrobrás tem um convênio com o SEBRAE pra desenvolver a empresa [fornecedora]. [Porque] a gente não pode pegar uma empresa e dar dinheiro pra empresa. (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS)

A Petrobrás suporta o SEBRAE com dinheiro. O convênio tem dinheiro nosso lá pra que o SEBRAE faça isso em nosso nome até porque a gente não tem *staff* pra fazer isso. O SEBRAE vai lá dar consultoria, dar treinamento, faz o que a gente não pode fazer. Então o convênio serve pra dar esse apoio. Aí eleva o patamar. O SEBRAE abre o edital lá e diz: estamos dando treinamento de ISO 9000 pra fornecedores da cadeia de Petróleo. Todo mundo que quiser estará habilitado. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

Em alguns casos específicos de fornecimento a Petrobrás pode desenvolver atividades de treinamento de fornecedores. Esses treinamentos são voltados a questões operacionais específicas da Petrobrás.

[Alguns casos de treinamento são] regras de SMS exclusivas da Petrobrás. (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS)

Questões operacionais específicas. Aí pode treinar. Agora, curso de inglês, curso de ISO 9000, não pode. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

Outro ponto trabalhado pela Petrobrás em relação aos fornecedores é o incentivo ao a criação de novos produtos.

A gente atua nessa área de desenvolvimento de fornecedor às centenas. [...] a gente enxerga potencial no fornecedor [...] e apoia o desenvolvimento dele. Contratando com ele uma coisa pioneira que ele nunca fez e que vai entrar no plantel de produtos ou serviços que ele tem. Isso é comum, é rotina da gente fazer. Essa área que hoje eu estou trabalhando faz isso rotineiramente. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

A Petrobrás, nos contratos, tem um anexo chamado PMDF – Plano de Melhoria de Desempenho de Fornecedores. E ali dentro a gente coloca os indicadores e como é que a gente vai medir a empresa. E aí a empresa tem oportunidade de melhorar os seus resultados. (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS)

De acordo com as informações dos entrevistados, a empresa busca elevar o potencial de seus fornecedores, dando suporte e orientação ao desenvolvimento de novos projetos.

## 4. Resultados

---

O objetivo deste estudo é analisar a influência dos critérios de responsabilidade social da Petrobrás nas práticas de gerenciamento de fornecedores de 2ª camada da cadeia de suprimentos.

No intuito de atender ao objetivo geral, os dados coletados nas entrevistas e na análise dos documentos foram analisados e interpretados. Os dados referentes ao objetivo específicos “a” foram apresentados na seção 3.7 (Petrobrás) e os demais objetivos são tratados a seguir.

Este capítulo está dividido em quatro seções. As três primeiras seções referem-se à análise individual das empresas estudadas: CODISTIL, JBR E MCM. Na quarta seção são apresentadas as informações referentes à pesquisa realizada junto ao SIMMEPE.

### 4.1. CODISTIL do Nordeste

#### 4.1.1. Perfil dos Entrevistados

Para execução da pesquisa foram realizadas três visitas à CODISTIL. As visitas tiveram a finalidade de apresentação da pesquisa e realização das entrevistas. O perfil dos entrevistados é apresentado a seguir:

Luiz Augusto – Gerente Geral. Engenheiro mecânico, com pós-graduação em administração e marketing, está na empresa há 08 anos, sendo 06 anos como gerente geral, atua na área há 33 anos.

Adilson Ribeiro – Analista do Sistema de Gestão da Qualidade. Administrador, com especialização em política e gestão ambiental, está na empresa há 03 anos e atua na área há 12 anos.

Araújo – Comprador Pleno. cursando logística, está na empresa há 04 anos e atua na área há 25 anos.

## 4.1.2. A Empresa

A CODISTIL do Nordeste iniciou suas operações em 1979 na prestação de serviços de construção e montagem de equipamentos, nas áreas de caldeiraria e mecânica. A empresa faz parte do grupo paulista DEDINI Indústrias de Base, empresa de capital nacional, sediada em Piracicaba, no Estado de São Paulo.

Localizada no Complexo Industrial do Curado, no município de Jaboatão dos Guararapes em Pernambuco, conta atualmente com 520 funcionários.

A CODISTIL atua em diversos segmentos do mercado de bens de capital a partir do fornecimento de serviços variados, como estudos de viabilidade, avaliações iniciais de processo, projetos de engenharia, fabricação de equipamentos, supervisão de montagens, montagem e instalação de indústrias em diversas áreas, entre as quais açúcar e etanol, biodiesel, alimentos, sucos e bebida, celulose e papel, cervejarias, cimento, fertilizantes, petróleo, gás e petroquímica, mineração, química e tratamento de efluentes.

É considerada uma das maiores indústrias de bens de capital sob encomenda da região Nordeste e em 2007 recebeu a certificação NBR ISO 9001 para o sistema de gestão da qualidade de seus processos industriais. “A certificação, além de ser um dos objetivos do planejamento estratégico, vai ao encontro das exigências do mercado de bens de capital, em especial da indústria petrolífera” (SANTOS, 2009).

A CODISTIL do Nordeste obteve seu CRCC no ano de 2009, voltado ao fornecimento de tanque de armazenamento de 500 m<sup>3</sup>. A empresa busca a elevação da capacidade do tanque fornecido, já que possui em seu histórico o fornecimento de tanques de até 60.000 m<sup>3</sup>. No início de 2011 a empresa passa por auditorias para estender sua autorização de fornecimento a produtos como vaso de pressão e trocador de calor.

Embora tenha sido aceita no cadastro da Petrobrás no ano de 2009, a CODISTIL tem uma antiga relação de fornecimento com a estatal, através de consórcios.

A Codistil já fornece à Petrobrás há um bom tempo. [...] nós já fornecemos muito para Petrobrás [...] através de intermediários, que são empresas contratadas pela Petrobrás, qualificadas pela Petrobrás, elas são qualificadas e elas subcontratam a mão de obra. Nós somos, no caso, subcontratados da Petrobrás. Somos subcontratados das empresas contratadas pela Petrobrás. (ANALISTA DO SGQ)

Entre fornecimentos diretos e indiretos, a empresa fornece à Petrobrás, entre outros produtos, vasos de pressão, trocadores de calor, tanques de armazenamento, tanques de processos e reatores de processo. Levando em consideração os fornecimentos diretos e

indiretos, os produtos destinados à Petrobrás acumulam uma média de 50% do faturamento anual da CODISTIL.

Atualmente a CODISTIL possui uma encomenda em andamento com a Petroquímica Suape, empresa do Grupo Petrobrás. Trata-se de uma planta de tratamento de efluentes, cujo contrato foi assinado em dezembro de 2008 e está prevista para ser entregue no primeiro semestre de 2011. Como fornecimento indireto à Petrobrás, a empresa desenvolve vasos de pressão e tanques para a empresa Alusa.

Existe uma encomenda nossa que é direto com a Petrobrás, que é a petroquímica Suape. Então, a gente comunica direto com ela. Apesar de não existir uma qualificação para estação de tratamento, uma CRCC para estação de tratamento, [...] [todos os critérios tiveram] que ser atendidos, talvez alguns por ser uma estação de tratamento que já é projeto, já tem todo um projeto montado, talvez eles [amenizaram] [...] algumas coisas. Com certeza a gente atingiu o nível mínimo exigido por eles para fornecimento. (ANALISTA DO SGQ)

Nas seções a seguir serão apresentados os resultados do caso.

### **4.1.3. A percepção da CODISTIL em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás**

Esta seção busca apresentar resposta ao segundo objetivo específico da pesquisa, que consiste em analisar a percepção da CODISTIL em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás.

Para tal, procurou-se conhecer a opinião dos entrevistados sobre o processo seletivo da Petrobrás e os efeitos que esse processo traz às empresas fornecedoras. Somado a isso, buscou-se tomar conhecimento da avaliação dos entrevistados em relação aos critérios de SMS e Gerencial da Petrobrás.

#### **4.1.3.1. Avaliação do processo de seleção de fornecedores da Petrobrás**

O gerente geral da CODISTIL, que acompanhou o progresso do setor de petróleo ao longo de sua atuação profissional, afirma que, ao longo da história da empresa, houve uma

evolução positiva nas exigências da Petrobrás, provavelmente devido à ocorrência de alguns problemas sofridos pela estatal.

[...] Eu acompanhei a Petrobrás desde que ela começou a implantar esse sistema de qualificação e houve uma contínua [...] exigência de mais inspeção, de mais tipos de inspetores, de exigências técnicas para o equipamento. (GERENTE GERAL)

Para o Analista do SGQ, a complexidade do processo seletivo da Petrobrás é muito alta, mas necessária devido à natureza do processo produtivo da empresa. Nesse aspecto, as empresas que desejam fornecer à Petrobrás precisam de tempo e um plano de investimentos bem elaborado, caso contrário não conseguem atender aos requisitos.

Eu acho o critério [da Petrobrás] muito alto e as empresas hoje não tão preparadas para alcançar em pequeno espaço de tempo um nível que eles exigem. Então requer um tempo e investimento. [...] Mas é necessário? Também é. [...] Se definiram isso, é porque sabem que é importante. Pelo histórico que eles já tiveram. (ANALISTA DO SGQ)

O Comprador comunga da mesma opinião, pois acredita que a natureza do serviço requer responsabilidade mútua entre os participantes do processo (Petrobrás e fornecedores).

[Na] minha avaliação, [...] [a complexidade do processo] se resume em responsabilidade. É muita responsabilidade porque se você for analisar todo o serviço, você vai ver o tamanho da responsabilidade que cada um vai ter perante o outro. [...] [Os] critérios da Petrobrás [...] são rígidos? São. Mas são necessários. (COMPRADOR)

Na avaliação do Analista do SGQ, o sistema de gerenciamento de fornecedores da Petrobrás, embora muito criterioso e completo, apresenta algumas falhas.

Um exemplo de falha que eu percebo é o pessoal que atende no fale conosco, que é um canal [...] de abertura, é um pessoal que não é muito preparado. [...] Um fornecedor acaba tendo mais conhecimento do que eles, em alguns aspectos, [...] quando eles não sabem, eles passam para um técnico, que passa uma semana para responder para você. Tem coisas que você precisa de uma resposta imediata. Então eles determinam até um prazo de três dias úteis para se responder. Mas isso não é cumprido. Isso é uma falha primordial que eu vejo na Petrobrás. (ANALISTA DO SGQ)

Pelo exposto, percebe-se que os respondentes da CODISTIL acreditam que o processo de seleção de fornecedores da Petrobrás apresenta um alto grau de complexidade, no entanto essa característica é justificada em virtude do risco atrelado ao tipo de negócio da empresa. Uma falha levantada por um dos respondentes da empresa, em relação ao processo de seleção,

é o conhecimento dos responsáveis pelo canal de atendimento da Petrobrás, que deixa a desejar.

#### **4.1.3.2. Efeitos para a empresa fornecedora**

De acordo com o Analista do SGQ, o principal benefício que a empresa pode obter por ser fornecedor da Petrobrás, considerada uma das melhores e mais rigorosas empresas do mundo, é a comprovação de seu elevado nível de competência, decorrente da análise dos critérios de cadastramento.

[...] Uma empresa que hoje está habilitada a fornecer para Petrobrás, ela está habilitada a fornecer para uma das melhores empresas do mundo. [...] vai ter prontinho todos os requisitos para atender qualquer outra empresa [...] no Brasil. [...] [Em algumas empresas] se você tiver CRCC, você não precisa preencher nada. É uma qualificação nacional que não é fácil de conseguir. (ANALISTA DO SGQ)

O Analista do SGQ acredita que a empresa fornecedora tem uma oportunidade ímpar de se desenvolver, à medida que precisa atender a todos os critérios e passa por auditorias anuais de verificação.

[...] na verdade [a empresa] é forçada a se desenvolver. Ou ela se desenvolve ou ela fica fora do mercado. [...] Se fosse por conta própria, talvez ela não desse muito [...] valor [e] [...] anualmente a Petrobrás reavalia você. Então se você tiver fora, acabou. Você perde. (ANALISTA DO SGQ)

Em uma consideração a respeito da utilização do CRCC pela Petrobrás, o Gerente Geral pondera a desvantagem das empresas nacionais em relação a empresas estrangeiras que, mesmo não possuindo o CRCC, fornecem à Petrobrás através dos consórcios.

[...] O único comentário que eu faço em relação ao CRCC [...] é que essas mesmas exigências, quando os consórcios importam, não são feitas no exterior. [...] As empresas no exterior não estão sujeitas, como nós, [a]o padrão Petrobrás, [...] os consórcios simplesmente garantem que elas estão fornecendo de acordo. Então, numa situação de mercado agora como essa, cambial, em que o Brasil tá passando por uma dificuldade histórica de exportação e a facilidade de importação, essas exigências podem favorecer ao pessoal de fora, a outros consórcios importarem equipamentos em vez de comprarem no mercado nacional. (GERENTE GERAL)

Para os respondentes da CODISTIL o processo de seleção de fornecedores da Petrobrás traz à empresa vantagens como a atestação de sua competência, além das possibilidades de desenvolvimento geradas pelas auditorias. Uma desvantagem citada em

relação ao uso do CRCC para qualificação das empresas nacionais é mencionada em virtude da possibilidade que as empresas estrangeiras possuem de fornecer através dos consórcios, sem possuir o CRCC. A empresa cita as empresas estrangeiras como principal ameaça nesse aspecto, tendo em vista a dificuldade de concorrer com as mesmas em termos de custos de produção e tecnologia aplicada ao produto.

#### 4.1.3.3. Os Critérios de SMS e Gerencial

Os critérios utilizados na avaliação dos fornecedores compõem, de forma ajustada a cada família de produtos, as notas dos fornecedores. De acordo com a importância que a Petrobrás atribui a cada critério, o Analista do SGQ acredita que eles podem ser ordenados em [1] “Técnico [...] depois o [2] critério legal e [3] econômico. [...] Depois viria o ambiental, [4] segurança e meio ambiente. [...] E por último, acho que a parte [5] gerencial.”

Na percepção do Comprador, a Petrobrás se preocupa muito com o meio ambiente e com os todos os *stakeholders*, embora essa visão tenha se instalado na empresa de forma paulatina. “[A Petrobrás] está se preocupando muito com o que [pode] fazer pela responsabilidade social, com quem tá em volta [dela] [...] o que [pode] fazer pelo meio ambiente. Eu acho que o passo foi dado atrasado, mas não deixa de ser a busca de uma melhoria.”

O Gerente Geral acredita que o forte posicionamento da Petrobrás na questão da responsabilidade social decorre de uma evolução natural pela qual passou a empresa. Por conta de diversos problemas ligados ao meio ambiente, a empresa resolveu investir em sua postura e, ao conseguir elevar seu nível de responsabilidade social, resolveu estender a ação a seus fornecedores.

[...] eu acho que é uma evolução natural de uma empresa do porte da Petrobrás. Ela passou por grandes problemas, [...] acidentes. Mostraram para ela que ela tinha que mudar. [...] Então ela primeiro cuidou de mudar a si própria. [...] Então, [...] ela conseguiu chegar ao nível internacional de, vamos dizer, de responsabilidade ambiental, ela própria, [assim] ela pôde exigir dos seus fornecedores. (GERENTE GERAL)

Para o Analista do SGQ, as exigências da Petrobrás em relação aos aspectos sociais e ambientais deixam a desejar em aspectos críticos. Na sua compreensão algumas coisas, que pontuam como requisitos classificatórios, deveriam ser obrigatórias para as empresas.

Apesar de [a Petrobrás] solicitar algumas documentações relacionadas a meio ambiente, percebe-se dentro do processo de cadastro que ela não tem uma exigência assim tão grande. É claro que se ela chegar numa empresa e vê uma situação que tá totalmente fora das próprias normas dela e do ministério do Trabalho ou do Ambiental, é claro que ela não vai aceitar. Mas ela pergunta simplesmente se você tem. Ela não exige que você tenha algumas coisas. Por exemplo, ela poderia muito bem exigir um levantamento de aspecto de impacto de todas as atividades nossas. Ela não exige isso. [...] A gente tem CRCC e nunca foi cobrado da gente. Então ela pede, por exemplo, que você tenha um plano de contingência. Um plano de contingência é você pegar e identificar possíveis pontos de risco e ver qual a ação que você vai tomar caso aquele evento aconteça, mas o aspecto impacto ela não exige. (ANALISTA DO SGQ)

O Analista do SGQ reforça sua opinião ao tratar do critério gerencial que, para ele, deveria ter um foco além da qualidade. O critério gerencial é baseado na ISO 9001 e na Política de Melhoria de Qualidade. Ele pondera que a ISO, por enquanto, está voltada unicamente à questão da qualidade, mas há uma movimentação em direção à responsabilidade social e análise de risco.

A ISO em si, ela não trata a responsabilidade social da forma que tem que ser. A ISO [tem] requisitos voltados para isso, mas hoje [...] ela é só o básico para se [...] iniciar alguma responsabilidade social. [...] Mas há uma pretensão futuramente, [de] já ter esse âmbito, essa cobrança para responsabilidade social. Não só responsabilidade social, mas como a análise de risco. [...] Hoje a ISO é só gestão da qualidade mesmo. (ANALISTA DO SGQ)

Os entrevistados da CODISTIL acreditam que há uma forte preocupação da Petrobrás em relação à responsabilidade social. No entanto citam que em uma escala de importância, os critérios de SMS e Gerencial estariam em último lugar na avaliação da Petrobrás e que os requisitos referentes a esses critérios deveriam ser mais exigentes. Ainda nessa linha, mencionam que o critério gerencial deveria dar maior enfoque a questões além da qualidade

#### **4.1.4. A percepção da CODISTIL em relação a responsabilidade social**

Esta seção pretende apresentar resposta ao terceiro objetivo específico da pesquisa, que consiste em analisar a percepção da CODISTIL em relação à responsabilidade social. Nessa perspectiva, procurou-se conhecer as práticas de responsabilidade social da empresa e

apreciar a opinião dos entrevistados em relação aos benefícios da RS e sua disseminação na cadeia de fornecedores.

#### **4.1.4.1.A Responsabilidade Social e Ambiental na visão dos entrevistados**

A responsabilidade social é vista pelo Gerente Geral como uma questão moral, na qual as empresas têm que estar inseridas. “A empresa tem que ter sua visão ética e moral e dentro dessa visão [...] tá a responsabilidade social”. Essa postura não tem que ser desenvolvida por causa da Petrobrás, mas pelo compromisso da empresa. “Todas as empresas têm que ter essa visão. [...] passou o tempo em que uma empresa só se preocupava só com o lucro. Não é pela Petrobrás, se for apenas pela Petrobrás, não tem valor. Você tem que ser porque você é.”

Para o Gerente Geral, a responsabilidade social envolve a preocupação da empresa com as pessoas que a compõem, bem como com suas famílias.

Responsabilidade social é [...] você cuidar e fazer a sua parte na sociedade, formando mão-de-obra, treinando mão-de-obra, melhorando a qualificação da mão-de-obra, olhando não só para a mão-de-obra, mas para seus familiares na parte de assistência médica, assistência odontológica [...] então isso é responsabilidade social, você levar aquilo que a empresa ensina aqui, para a família também.  
(GERENTE GERAL)

O Gerente Geral afirma, ainda, que a responsabilidade social envolve a questão do meio ambiente, pois à medida que agride o meio ambiente, o indivíduo traz consequências à sociedade. “A responsabilidade ambiental está diretamente ligada a responsabilidade social. [...] Se você tem responsabilidade social, obrigatoriamente você tem que está preocupado com o meio ambiente.”

Para o Comprador a responsabilidade social está presente na ajuda recíproca entre as partes, potencializando o ganho. “Pra mim responsabilidade social [...] é eu saber do que você precisa da minha ajuda e [em] que eu posso te ajudar, [...] porque se eu cresço você cresce, [e assim] você pode me ajudar”. O Comprador acredita, ainda, que a responsabilidade com o meio ambiente está inserida na responsabilidade social. “Eu acredito que [...] você ter uma responsabilidade social também é se preocupar com o meio ambiente.”

A responsabilidade social, para os entrevistados da CODISTIL, refere-se a ações voltadas aos *stakeholders* e deve ser desenvolvida por iniciativa da empresa, numa

perspectiva ética e moral. Eles afirmam, ainda, que a responsabilidade ambiental está inserida na responsabilidade social.

### **Benefícios da Responsabilidade Social Corporativa**

O Comprador acredita que ao adotar uma postura responsável socialmente a empresa passa a contribuir para seu crescimento e para o crescimento de seus parceiros, numa relação ganha-ganha. “Então a responsabilidade [...] [gera] uma ajuda mútua e ambos vão sair ganhando.”

Para o Analista do SGQ, os principais benefícios de a empresa desenvolver a responsabilidade social é a satisfação de seus consumidores e a diminuição de custos.

Ela tem o benefício de ter consumidores satisfeitos. Eu acho que é o principal. Tem o meio ambiente preservado, reduzindo o passivo dela ambiental que vai custar caro depois. Ela evita multas, evita interdição [...]. Acho que a responsabilidade sócio-ambiental faz com que a empresa tenha saúde no mercado porque, primeiro ela não vai ter problema com o Ministério do Trabalho, que também gera processos caríssimos, altos. Não problema também com processo relacionado a segurança do trabalho. [...] vão ter profissionais muito mais capacitados porque eles vão tá sendo avaliados, vão tá sendo desenvolvidos e não simplesmente treinados. (ANALISTA DO SGQ)

Os principais benefícios que a empresa adquire ao desenvolver práticas de responsabilidade social, na concepção dos respondentes da CODISTIL, são: o crescimento, a partir da colaboração com os parceiros, a diminuição de custos e a satisfação dos consumidores.

#### **4.1.4.2. Responsabilidade Social Corporativa da CODISTIL**

Segundo o Gerente Geral, no âmbito da responsabilidade social, a empresa desenvolve algumas ações voltadas a formação de mão-de-obra na própria empresa, além da parceria com o SENAI através do programa de formação do maior aprendiz. “[...] há pessoas que não têm qualificação e [a empresa] dá uma profissão para elas”. Os benefícios dessas ações são iminentes para a empresa, já que se formam profissionais moldados pela casa e com maior vínculo com a empresa.

[...] uma boa parte [das pessoas formadas] se torna funcionários com a feição Codistil. Quando você não tem essa preocupação, você tem que trazer pessoas de

fora para trabalhar, que não têm [...] aquela ligação com a empresa, elas são facilmente levadas para outras empresas, ela não criam vínculo com a empresa. (GERENTE GERAL)

De acordo com o Analista do SGQ, fora do âmbito da produção, algumas medidas de responsabilidade social, adotadas para atender aos requisitos da Petrobrás ainda, ficam limitadas aos determinados contratos. Há uma dificuldade interna em desenvolver algumas práticas voltadas a responsabilidade social. Para ele é necessário que haja um comprometimento da direção. Apenas dessa forma será possível estimular a cultura da responsabilidade social.

A maioria das ações extra-produção que não lida diretamente com o faturamento, que não traga retorno direto, [...] são feitas para atender Petrobrás, infelizmente. [Não está] incorporada na empresa como uma prática que deve ser feita e se não fizer é passível de punição interna. (ANALISTA DO SGQ)

Por exemplo, faz tempo que eu tento implementar coleta seletiva aqui. Não consigo porque a empresa, não partiu de cima ainda essa decisão e, por mais que você tente implementar por baixo, você não consegue. [...] Por mais que você tente, você vai esbarrar em decisões contrárias aquilo que você quer. Então tudo aquilo que envolve dinheiro, investimento, se não houver retorno imediato, ele acaba sendo descartado. (ANALISTA DO SGQ)

A CODISTIL realiza a capacitação de mão-de-obra dentro da própria empresa e possui um convênio com o SENAI no programa de formação do maior aprendiz. No entanto, um dos respondentes afirma que algumas práticas de responsabilidade social apresentadas em contratos da Petrobrás ficam restritas apenas ao contrato indicado, sendo extintas após o contrato.

#### **4.1.4.3. Disseminação da RS na cadeia de fornecedores**

O Analista do SGQ acredita que a responsabilidade social deve ser disseminada aos fornecedores, como requisito para fornecimento, pois isso estimula seu desenvolvimento.

Qualquer prática boa que desenvolva o fornecedor, que desenvolva as pessoas, a forma que a gente recebe essa instrução da Petrobrás [...] é muito importante que a gente repasse isso para empresa subcontratada. Quando a gente chegar num nível razoável que a Petrobrás, entenda que a gente tá num nível bom, [...] que a gente precisa cobrar isso também dos fornecedores. Que se a gente desenvolveu, a gente precisa desenvolver os fornecedores também. (ANALISTA DO SGQ)

Para o Gerente Geral, difundir práticas de responsabilidade social aos fornecedores é uma questão de consciência, que deveria ser comum aos fornecedores da Petrobrás. “Olha, é uma questão de consciência. A empresa que chega a ser fornecedora da Petrobrás deve ter certo nível de consciência”. Para o gerente essa é uma visão que todo gestor nos dias de hoje deve ter. “Não cabe mais no mercado gestor sem visão socioambiental para empresas de médio e grande porte. Porque a visão mundial é essa.”

O gerente reforça, ainda, que a adoção dos critérios da Petrobrás na seleção de seus fornecedores só será possível a partir da conscientização das próprias empresas fornecedoras. “Se depender só da Petrobrás isso não será realizado. Só vai ter a tendência se a empresa tiver consciência [...] [se for] só porque a Petrobrás exige, ela não vai passar isso não”. Para o gestor, “a Petrobrás demorou um tempo para ter essa consciência e tá passando para seus fornecedores. [Para os] nossos subfornecedores [deverá] ter um tempo nosso também e isso depende do crescimento da empresa.”

O Analista do SGQ ressalta que, nos casos de terceirização de mão-de-obra, os requisitos são passados à empresa que se encontra nas instalações da Petrobrás, pois é regra da estatal. “Como a empresa estaria dentro da planta da petroquímica, aí o critério seria nível Petrobrás mesmo [...] se você for trabalhar dentro da planta da Petrobrás, toda empresa que tá lá, mesmo sendo subcontratada nossa, ela tem que atender os requisitos da Petrobrás”.

Do ponto de vista dos entrevistados da CODISTIL, a responsabilidade social deve ser disseminada à cadeia de fornecedores, pois isso estimula seu desenvolvimento. E isso deve ser consciência da empresa contratante, independente de exigências da Petrobrás.

#### **4.1.5. Práticas de gestão de fornecedores da CODISTIL influenciadas pelos critérios SMS e Gerencial**

Nesta seção são apresentados os achados referentes ao quarto objetivo específico da pesquisa, que pretende identificar práticas de gestão de fornecedores das empresas locais, fornecedoras da Petrobrás, influenciadas pelo critério de SMS e pelo critério gerencial.

Nesse sentido, procurou-se descrever os aspectos inerentes ao processo de seleção de fornecedores da CODISTIL, bem como as práticas de desenvolvimento de fornecedores realizadas pela empresa. Além disso, buscou-se identificar os critérios considerados ganhadores de pedido.

#### 4.1.5.1. Seleção de fornecedores da CODISTIL

O processo de seleção de fornecedores da CODISTIL é acompanhado pelo procedimento SGQ 007/0000.

No início do processo de cadastramento, os potenciais fornecedores preenchem um questionário de auto avaliação, de acordo com a categoria de fornecimento. Segundo o Analista do SGQ, existem 03 categorias de fornecedores: “Fornecedores não-avaliados”, “Fornecedores Avaliados” e “Fornecedores Petrobrás”. Esses tipos de fornecedores diferem em relação ao nível de exigências para cadastramento.

[...] nós temos subdivisões, por categoria. Uma categoria chamada “Não-avaliado”, [...] [que] são fornecedores simples, comuns, diversos, material de escritório. Esses são fornecedores não avaliados. Fornecedores avaliados, que são fornecedores que precisam atender alguns requisitos mínimos da ISO, de qualidade, para poder fornecer para agente. E tem a categoria Petrobrás, fornecedores Petrobrás. (ANALISTA DO SGQ)

Após o preenchimento do questionário de auto avaliação, a CODISTIL realiza uma auditoria de conferência na empresa, como intuito de verificar a veracidade das informações. Após a auditoria, o setor de qualidade envia um relatório para os setores de compras e de cadastro de fornecedores, para que o fornecedor seja inserido no sistema.

A gente manda o questionário, eles se auto avaliam, devolvem para gente esse questionário e a gente com base nessa resposta dele vai fazer uma auditoria. É mais a ideia de confrontar se aquilo que ele colocou lá é verdadeiro ou não. Na maioria das vezes, eles colocam coisas que não fazem, não cumprem e não conhecem, mas colocam que atendem. Então a auditoria é importante por causa disso. Depois que a gente faz a auditoria, a gente devolve os questionários preenchidos com todos os dados, o resultado da auditoria para o setor de compras e de cadastro e pronto. Fica disponível no sistema. (ANALISTA DO SGQ)

De acordo com o Analista do SGQ, os fornecedores da categoria “Petrobrás” obedecem ao mesmo procedimento, porém seus questionários são mais rigorosos. Normalmente, o requisito mínimo exigido para um fornecedor desta categoria é a ISO 9001. No entanto, existem outras opções de qualificação que podem substituir esse critério, a depender do tipo de produto a ser oferecido e das condições de mercado em relação à quantidade de fornecedores disponíveis.

Para a Petrobrás é o mesmo questionário só que com níveis maiores. Já tem campos que se não atender, vai ter que ter um plano de ação. Tem um critério muito maior. [...] para fornecer [...] para Petrobrás, esse fornecedor, no mínimo, tem que ter ISO.

[...] Esse procedimento é interessante porque ele tem três ou quatro opções de qualificação para atender Petrobrás, por exemplo. Se for um produto que seja crítico, mas o cara não tem ISO, então ele dá uma segunda opção. A segunda opção é que ele responde o questionário e que seja feita uma auditoria nesse fornecedor. Então a gente vai lá, faz uma auditoria nele, traz o relatório e manda para cadastro. [...] Se não conseguir atender, aí já pula para outra categoria, que seria o cara ter que fazer um plano de ação para os requisitos que ele não atendeu e tentar ainda encaixar ele no processo. (ANALISTA DO SGQ)

Essa adaptação dos requisitos exigidos, nos casos de alguns fornecedores Petrobrás, é justificada pelo Analista do SGQ como decorrente da dificuldade em encontrar fornecedores qualificados em alguns materiais. O entrevistado relata que um fornecedor já optou por não fazer parte do cadastro da empresa, haja vista a quantidade de requisitos a serem atendidos. “Pra gente é difícil porque já temos poucos fornecedores de materiais considerados como críticos, que atendam [aos requisitos] [...] Já teve caso [...] de um fornecedor dizer [...] não me interessa vender para vocês não. [...] aqui não tem nada disso aí, então nem venha aqui mais.”

O Gerente Geral reforça que, independente do tipo de categoria na qual está inserido o fornecedor, as auditorias sempre são realizadas. Mesmo havendo fornecedor com CRCC, já qualificado pela própria Petrobrás, a auditoria de qualificação da CODISTIL deve acontecer. “Nós temos uma qualificação de fornecedores, não importa se ele é qualificado ou não pela Petrobrás. Nós fazemos nossa qualificação. Se ele é fornecedor da Petrobrás vai tá na qualificação dizendo que ele é fornecedor da Petrobrás; se ele não é, [vai] dizer que não é.”

O questionário utilizado para “Fornecedores Petrobrás” é usado por todas as unidades do grupo Dedini. Foi previamente aprovado pela Petrobrás e visa estabelecer um maior controle da qualificação dos fornecedores. O Analista do SGQ deixa claro que não se trata do mesmo nível de exigência da Petrobrás, mas permite um maior controle dos fornecedores cadastrados. “Precisa ter um sistema de qualificação de fornecedores que esteja compatível, pelo menos, ao nível Petrobrás. Não é o nível Petrobrás em termo de exigência, mas ela quer que a gente tenha um controle desses fornecedores, principalmente fornecedores de materiais críticos.”

A CODISTIL, de acordo com as informações fornecidas nas entrevistas, possui um cadastro específico para os fornecedores alocados em contratos da Petrobrás. Esses fornecedores são avaliados a partir de um questionário específico, confirmado pela realização de uma auditoria posterior. Embora atenda a um rigor específico, durante o cadastro dos “fornecedores Petrobrás” há uma flexibilidade de exigências, em decorrência da baixa variedade de fornecedores em determinadas áreas.

### **Fatores considerados na avaliação de pedidos**

Na análise dos critérios ganhadores de pedido, são destacados pelo Analista do SGQ a certificação ISO, a entrega de certificados de materiais específicos, o prazo de entrega e o preço. “Então, [os critérios são] basicamente: a ISO é o primeiro critério, o segundo é se ele atende a alguns requisitos básicos exigidos por nós, como entrega de certificados, [o terceiro são os] prazos, eu acho que é importante e [o quarto é o] programa de pagamento [...]”. mas ele esclarece que, em algumas situações, o preço define a concorrência, mesmo se o fornecedor não tem a certificação ISO. “[...] então ele não tem ISO, o outro tem ISO, mas, às vezes, o preço fala mais alto. Tem certas situações que o preço fala mais alto. Se a gente for também adequar todos os requisitos e afundar a empresa, não faz sentido.”

Em relação aos aspectos de responsabilidade social, o Gerente Geral afirma que há uma tendência em considerá-los durante a avaliação dos fornecedores, pois seria natural que empresas de qualidade levassem em consideração estes aspectos. Mas deixa claro que isso está avançado no mercado internacional e ainda precisa ser trabalhado nacionalmente, principalmente nas empresas menores.

Olha, isso tende a contar, até porque uma empresa de qualidade normalmente passa por isso. Porque você vai ser visto não pela qualidade. Já passou o tempo de uma empresa ser vista só pela qualidade. [...] O mercado nacional ainda está engatinhando nesse sentido. As grandes empresas praticam isso de alguma forma, mas a cadeia de sub-fornecedores ainda não tem essa visão. (GERENTE GERAL)

Para o Analista do SGQ, aspectos de responsabilidade social são levados em consideração na avaliação do fornecedor, mas têm pouca interferência em decisões de escolha de fornecimento. “[Programas de responsabilidade social, por exemplo,] se você tem é claro que vai contar. Mas se você não tem, tanto faz como tanto fez para gente, porque a gente não tem... eu só posso cobrar alguma coisa que eu tenho. Eu não posso exigir uma coisa do meu fornecedor que eu mesmo não faço.”

De acordo com os entrevistados da CODISTIL, durante a seleção do fornecedor para determinado pedido de compra, são levados em consideração aspectos como certificação ISO, a entrega de certificados de materiais específicos, o prazo de entrega e o preço, prevalecendo na maior parte dos casos, o preço. Aspectos relativos a responsabilidade social são levados em consideração pela empresa, mas não são abordados, nem registrados no cadastro dos fornecedores.

#### **4.1.5.2. Desenvolvimento de Fornecedores**

O Comprador afirma que durante as auditorias nos fornecedores, realizadas juntamente com o Analista do SGQ, procura instruir os fornecedores com informações acerca de novas possibilidades e resultados das avaliações realizadas, visando à inserção deste parceiro em novas oportunidades de fornecimento. No caso de fornecimentos à Petrobrás, por exemplo, ele informa que trabalhou com alguns fornecedores no sentido de alertar para a necessidade de preparação.

Eu e o Analista do SGQ, nós já estávamos prevendo isso aí. Nós falamos coisas “olha, vai vir aí o sistema da Petrobrás, o senhor tem que se adequar a Petrobrás, porque se não se adequar a Petrobrás [está fora]. Eu não diria [que é] regra geral, mas algumas coisas que a empresa não praticava, ela começa a praticar porque quando chega a vez dela, ela já está preparada. Ah, mas não atingiu todos os objetivos da Petrobrás. Tudo bem, mas pelo menos você tá em andamento, você já sabe [do que precisa]. Em nossas auditorias, a gente já tinha uma visão [futura] de fornecimento para Petrobrás e já começava a instruir os fornecedores a uma melhoria contínua. (COMPRADOR)

Os respondentes da CODISTIL citaram as orientações de melhorias e novas oportunidades, dadas aos fornecedores durante as auditorias, como uma prática de desenvolvimento de fornecedores desempenhada pela empresa.

#### **4.1.6. A motivação da CODISTIL em utilizar os critérios SMS e Gerencial no gerenciamento de fornecedores**

Essa seção é responsável pelo atendimento do quinto objetivo específico da pesquisa, que consiste em discutir a motivação das empresas locais, a partir de aspectos do isomorfismo estrutural, em utilizar as práticas de responsabilidade social da Petrobrás.

Para atender o objetivo, procurou-se avaliar a opinião dos respondentes da CODISTIL a respeito da adoção dos critérios da Petrobrás pela empresa e sobre o papel dos consórcios EPCistas na disseminação desses critérios aos fornecedores. Além disso, buscou-se analisar a percepção da CODISTIL em relação às empresas pernambucanas, no que concerne a responsividade aos critérios da Petrobrás.

#### 4.1.6.1. A adoção dos critérios da Petrobrás

O Gerente Geral avalia que a exigência dos requisitos utilizados pela Petrobrás na seleção de fornecedores não seria atraente para a empresa por conta dos custos envolvidos, que seriam maiores. Para ele, o CRCC só faz-se interessante para fornecimentos Petrobrás. No caso da CODISTIL, a empresa tenta utilizar a ISO como requisito padrão para selecionar fornecedores.

Se não há exigência, [não é viável, porque] esses fornecedores têm um preço mais caro. [Por exemplo,] a Codistil tem um custo mais elevado do que outra empresa de menor porte. Nós temos todo um sistema de qualidade, todo um sistema estruturado para atendimento de fornecimento de nível Petrobrás. Então, [...] você usa o CRCC da Petrobrás para fornecimentos da Petrobrás. CRCC só para Petrobrás. [...] ISO para gente já é um requisito. Então a gente usa a ISO. Como a gente tem ISO, os fornecedores têm ISO. (GERENTE GERAL)

O Analista do SGQ endossa a opinião do Gerente Geral, ao afirmar que adotar os mesmos critérios que a Petrobrás utiliza para selecionar seus fornecedores, não é viável para a CODISTIL nesse momento por questões ligadas a preço, já que a maior parte das compras seria realizada no sul e sudeste. Isso afetaria também o desenvolvimento do mercado local.

Hoje não é estrategicamente viável [adotar os critérios Petrobrás] porque eu vou comprar mais caro. Com certeza uma empresa que já tem todos requisitos [...] vão embutir o preço dessa especificação dentro dos seus produtos. [...] Se a Codistil fosse comprar [...] só de fornecedores que atendessem todos os requisitos da norma ISO, por exemplo, pouquíssimas compras eu ia fazer aqui em Pernambuco. Ia comprar a maioria do sul e do sudeste. Então, economicamente é inviável para gente ter que comprar tudo [lá]. Tenho que desenvolver fornecedores locais e aí eu tenho que descer um pouco o nível dessa qualificação para pode atendê-los. (ANALISTA DO SGQ)

O Analista do SGQ pondera que a insuficiência de qualificação das empresas para atendimento aos requisitos Petrobrás também afeta as empresas do grupo localizadas na região sudeste, mas ressalta que o nordeste ainda é mais afetado. “É um problema nacional. Só que [no] nordeste é mais acentuado, [as] empresas do sul e sudeste são muito mais preparadas. A gente tira pelo número de certificados ISO emitido pelo sul e sudeste. Em relação ao nordeste é desproporcional.”

Para o Analista do SGQ, mesmo com as dificuldades, as empresas deveriam absorver e reproduzir os critérios de seleção utilizados pela Petrobrás. Ele afirma que, ainda que não

obtenha sucesso na qualificação, a empresa tem um rico aprendizado participando do processo de avaliação.

Eu acredito que toda empresa deve assumir essa prática. Talvez [...] a longo prazo as empresas devam implementar esse mesmo critério de avaliação. [...] Acho fantástico o que a Petrobrás faz com as empresas. O nível que a Petrobrás hoje tá para nossa região é muito alto ainda, mas muitas empresas já estão se adequando e é a necessidade do futuro. [...] [Além disso,] a auditoria da Petrobrás torna-se uma consultoria gratuita [para a empresa] [...] É um benefício que eu acho que a Petrobrás tá dando para os seus fornecedores de graça que é qualificar [...] e dar essa ferramenta para que os fornecedores comecem a praticar. para mim, é fundamental. Toda empresa deveria incorporar essa prática. (ANALISTA DO SGQ)

Os respondentes da CODISTIL acreditam que a adoção dos critérios da Petrobrás pela empresa, para gerenciar fornecedores, não seria viável, pois isso implica em aumento de custos já que, para se adequar, os fornecedores aumentariam os preços dos produtos.

A falta de qualificação das empresas locais também é apontada como motivo da impossibilidade da empresa em incorporar os critérios Petrobrás. Ainda assim, eles acreditam que submeter as empresas locais a esse processo seria importante, tendo em vista o aprendizado que ele proporciona.

### **O cenário pernambucano**

Na análise do Analista do SGQ os requisitos exigidos pela Petrobrás na seleção de fornecedores ainda estão fora da realidade para as empresas da região. “Se a gente aplicar o questionário Petrobrás para todos os fornecedores, a gente não consegue fornecedor”. Em sua avaliação o questionário utilizado pela CODISTIL para “fornecedores Petrobrás” chega a ser muito exigente e, muitas vezes, torna-se necessário fazer concessões.

[...] a nível nordeste, somos empresas que estão em fase de desenvolvimento, [...] Então, o nordeste tá começando a ver isso agora. [...] Eu até acho nosso questionário de qualificação a nível Petrobrás muito exigente para empresas que a gente contrata como fornecedores nossos. Então a gente tenta amenizar um pouco, tenta preencher uma lacuna, tenta associar um requisito com alguma outra coisa que ele atende. Mas, se fosse aplicar a rigor todo o questionário [...] pouquíssimos [fornecedores nossos], num universo de 100%, acho que 5% atenderiam. (ANALISTA DO SGQ)

Na mesma linha, o Comprador analisa que a dificuldade de utilizar esses critérios é o fato de que os fornecedores ainda não estão preparados para passar por esse crivo de seleção.

Quem fornece para Petrobrás já passou [por uma] devida escala. [...] Mas, hoje eu diria que é um pouco difícil você adequar todos os fornecedores que nós temos aqui

na nossa região para um fornecimento Petrobrás, [...] iria ficar um pouco difícil porque realmente os nossos fornecedores não estão preparados. (COMPRADOR)

O Gerente Geral concorda com o Analista do SGQ, reforçando a questão do nível local das empresas, que não atendem aos requisitos de seleção e acresce a essa questão o custo elevado em selecionar as empresas preparadas nesse aspecto.

Em nível local, nós não temos empresas locais com essa quantidade de características. Custo é outro item também. [...] Se você pega [como exemplo] a guerra cambial e os concorrentes, é extremamente negativo você pensar em qualquer coisa que eleve seu custo, porque você poderia dizer: [Pago] 10% mais caro para a empresa que tenha RSC, que tenha preceitos. Mas se você começar a ver que você não vai vender por causa disso, você vai ter que tomar uma decisão. Que decisão? Reduzir a empresa e continuar com a responsabilidade social? [Assim] você [vai] demitir pessoas, você se coloca numa situação muito complicada para tomar essa decisão. (GERENTE GERAL)

A situação em Pernambuco, na reflexão do Analista do SGQ, não sofrerá mudanças consideráveis a curto e médio prazo, pois as empresas locais não conseguirão atender aos requisitos Petrobrás de fornecimento. Ele atenta às providências tomadas pelo governo nesse sentido, mas afirma que as ações deveriam ter sido pensadas há algum tempo.

[O mercado] não vai atender. [...] não só em relação a empresas fornecedoras, mas até mão-de-obra mesmo. [...] na planta da refinaria, a maioria das empresas que tão lá dentro, trabalhando na construção civil, são empresas do sul e sudeste. Não são empresas locais, não são empresas daqui do nordeste. [...] A própria Petrobrás, em um dos eventos que eu participei e que o diretor da refinaria estava lá, ele foi muito claro e disse: olha, a decisão, a determinação que eu tenho do conselho da Petrobrás, da direção da Petrobrás, é que se não tiver mão de obra, pega [no] sul e sudeste [...]. É claro que existe incentivo do governo [...] para que essa melhora seja local, [...] [mas] isso não é uma coisa que se resolve do dia para noite. Isso é uma coisa que já devia ter sido pensada antes desse *boom* em Pernambuco. Às pressas fizeram alguns trabalhos, fizeram na escola do SENAI, do SESI Cabo, que tem muita capacidade de mão de obra, mas não é o suficiente. (ANALISTA DO SGQ)

Para o Comprador, embora as empresas ainda não estejam prontas, pode-se dizer que já há um movimento de preparação, por conta dos novos investimentos no estado, como estaleiro e refinaria. “Agora é que eles (os fornecedores) estão começando a se adequar a Petrobrás porque [há] o interesse do fornecer para um estaleiro, para nós, temos aí esse complexo de Suape [...] e essa alavancada fez até com que os fornecedores acordassem.”

O Analista do SGQ acredita que a situação do mercado local tende a caminhar numa direção mais satisfatória à medida que as empresas conscientizarem-se da importância de ser um fornecedor Petrobrás.

[O que digo] para outras empresas que estão na mesma linha nossa é que elas se enquadrem para poder atender [a Petrobrás]. [...] É uma briga acirrada de mercado, se você não se qualificar, acaba perdendo. Sempre tem que haver esse desenvolvimento. O nível [antes] era ISO, pode-se dizer assim. Eu digo hoje que o nível é Petrobrás. Se você conseguir atingir o nível Petrobrás, você está dentro do mercado. (ANALISTA DO SGQ)

Ele avalia, ainda, que essa situação pode ser melhorada através de parcerias entre governo e empresas no intuito de desenvolver esses fornecedores.

É um problema [...] do estado também [porque] hoje nós temos o sistema nacional das indústrias [...] e a participação deles nesse cenário é desenvolver esses fornecedores em conjunto com as empresas. [...] Nas visitas que eu faço aos fornecedores, eu sinto essa necessidade de crescer, desenvolver nesse sentido. Mas, falta estrutura, falta investimento, falta dinheiro para poder fazer. (ANALISTA DO SGQ)

Os entrevistados da CODISTIL opinam que as empresas locais ainda não estão preparadas para responder a padrões de exigências como os da Petrobrás. Eles ponderam que as empresas estão em fase de desenvolvimento, por conta dos investimentos do estado, mas afirmam que não haverá mudanças nesse diagnóstico tão cedo. A questão do aumento de preços de produtos é justificada como um empecilho para o incentivo a essas empresas.

No entanto, os respondentes acreditam que as empresas se conscientizarão para a necessidade de desenvolvimento e avaliam que o governo tem um papel fundamental nesse contexto.

#### **4.1.6.2. O papel dos consórcios EPCistas**

Em uma avaliação relativa ao fornecimento a partir de consórcios, o Analista do SGQ reflete acerca do nível de exigências que é repassado aos fornecedores. Na sua concepção, “o nível de exigência da Petrobrás, em relação ao consórcio, é muito superior. Um consórcio deixa passar muita coisa. Ela atende o básico, os requisitos básicos e tal, ou cobre os requisitos básicos da empresa, mas deixa passar muita coisa.”

O Gerente Geral pondera o compromisso desses grupos com o mercado local. Por conta de questões como a disponibilidade de empresas aptas a fornecimento, a questão da crise cambial no Brasil e as facilidades que as empresas no exterior possuem para fornecer à Petrobrás através dos consórcios, o gerente geral da CODISTIL acredita ser possível a existência de uma crise na indústria de transformação nacional, como já se viu no passado.

Não tem nada que diga só pode [...] comprar trocador de calor de empresa nacional. Então, até que ponto esses consórcios vão estar com essa responsabilidade, [...] eu não sei até quando o governo federal vai segurar essa situação; não sei até quando os consórcios vão conseguir, vão procurar ter mais facilidade no exterior... Nós estamos sendo penalizados pela nossa própria moeda e nós já temos exigências que também nos dá diferencial em relação ao exterior. Até que ponto nós, como empresa de transformação, não seremos prejudicados pela questão cambial, pela questão das exigências do próprio sistema Petrobrás de qualificação? (GERENTE GERAL)

Na concepção dos entrevistados da CODISTIL o padrão exigido pelos consórcios para fornecimento Petrobrás é consideravelmente inferior aos critérios adotados pela estatal. Eles ponderam, ainda, que alguns fatores como falta de capacidade de fornecimento das empresas locais, a crise cambial nacional e a competitividade das empresas estrangeiras, podem influenciar na decisão dos consórcios em não favorecer as empresas locais, gerando uma crise no mercado pernambucano.

Nesta seção foram apresentados os resultados do caso CODISTIL. A próxima seção trata do segundo caso pesquisado.

## **4.2. MCM Montagens**

### **4.2.1. Perfil dos Entrevistados**

Para execução da pesquisa foram realizadas três visitas à MCM. As visitas tiveram a finalidade de apresentação da pesquisa e realização das entrevistas. O perfil dos entrevistados é apresentado a seguir:

Fábio Assis – Gerente de Desenvolvimento de Novos Negócios. Engenheiro, com especializações em recursos humanos, gerência de projetos e MBA em gestão empresarial, está na empresa há 08 anos. Atuou na empresa como responsável pelas áreas de qualidade, recursos humanos, segurança do trabalho e marketing.

Gilson – Coordenador de Segurança do Trabalho. Está na empresa há 07 anos, sendo 04 anos no cargo atual, e atua na área há 10 anos.

Ângelo – Gerente do Controle de Qualidade. Formado em ciências contábeis, está na empresa há 01 ano.

## 4.2.2. A Empresa

A MCM Construções e Montagens foi fundada em 1996 para realizar serviços de montagem e manutenção eletromecânica industrial. A empresa faz parte do grupo Intercept Participações que está classificado entre as maiores do segmento de montagem e manutenção industrial do país.

Localizada no Cabo de Santo Agostinho, no estado de Pernambuco, conta com 1727 funcionários, o maior número de efetivos que a empresa já possuiu.

“Ao longo de sua trajetória, vem aumentando e diversificando seu portfólio de fornecimento, agregando serviços complementares de forma a fornecer soluções completas em engenharia de montagem” (MCM, 2010).

Desenvolve atividades de montagem eletromecânica, manutenção industrial, automação industrial, obras civis de apoio, detalhamentos de projeto, suprimentos e materiais, calibração de instrumentos, fabricação de *spool* e fabricação de equipamentos. Sua atuação estende-se pelas áreas de alimentos e bebidas, cimento e cal, energia, mineração, papel e celulose, siderurgia e metalurgia, petróleo e gás, química e têxtil.

A MCM possui um Sistema de Gestão da Qualidade Integrado (SGI) e em 26/08/2010 recebeu a mais recente recomendação à manutenção da ISO 9001:2008. A empresa iniciou no mesmo mês as auditorias de adequação às normas ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:2007 (MCM, 2011).

Classificada no CRCC desde 2003, a empresa encontra-se apta para prestação de serviço em oito áreas, dentre elas calibração de instrumentos, montagem de tanques e pré-fabricação de tubulações e parte elétrica.

A empresa possui contratos em andamento na Petroquímica Suape, realizando montagem de tanques de armazenamento, máquinas têxteis e tubulação inoxidável. (GERENTE DO CONTROLE DE QUALIDADE).

Nas seções a seguir serão apresentados os resultados do caso.

### **4.2.3. A percepção da MCM em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás**

Esta seção busca apresentar resposta ao segundo objetivo específico da pesquisa, que consiste em analisar a percepção da MCM em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás.

Para tal, procurou-se conhecer a opinião dos entrevistados sobre o processo seletivo da Petrobrás e os efeitos que esse processo traz às empresas fornecedoras. Somado a isso, tomou-se conhecimento da avaliação dos entrevistados em relação aos critérios de SMS e gerencial da Petrobrás.

#### **4.2.3.1. Avaliação do processo de seleção de fornecedores da Petrobrás**

Para o Gerente de Novos Negócios o nível de exigência da Petrobrás é alto, mas não é complicado de atender. “O pessoal fala é complicado trabalhar com Petrobrás. Não é complicado. O primeiro momento assusta. Puxa vida, tanta coisa. Mas a partir do momento que você vai conhecendo, você percebe que é simples”. Ele avalia que ao se desenvolver os requisitos para os contratos Petrobrás as empresas podem aproveitar o *know-how* e estender essas práticas aos demais contratos. “Uma vez que se atende aquela exigência, você acaba replicando isso para outros contratos que você tem.”

O Coordenador de Segurança do Trabalho endossa a opinião do Gerente de Novos Negócios, pois acredita que o processo de seleção de fornecedores da Petrobrás contribui para o desenvolvimento das empresas. “Se não fosse isso, não teríamos empresas tão qualificadas [fornecendo] na Petrobrás”.

Na concepção do Gerente de Novos Negócios o elevado nível de exigências se justifica pelo elevado risco associado à exploração de Petróleo. “É justificável com certeza porque o risco é muito alto. [...] É plenamente justificável o nível de exigência, preocupações com segurança, com meio ambiente”. Além disso, ele pondera que as exigências acabam ajudando as empresas fornecedoras. “Ajuda as empresa como um tudo. Uma pequena prática, uma prática simples de coleta seletiva, acaba permeando a empresa como um todo.”

O Gerente do Controle de Qualidade acredita que a Petrobrás possui um elevado grau de exigências na seleção de seus fornecedores, justificável pela necessidade de segurança de

suas operações a longo prazo. Para o gerente, atender aos requisitos estabelecidos previne problemas futuros, evitando maiores prejuízos.

Eu já trabalhei fora e já vi muitas empresas de fora. [A rigorosidade da Petrobrás] é necessária. [A] complexidade obviamente eleva o custo, mas no final [...] se você tiver de acordo com aquele nível de exigência a gente vai ver que está lucrando porque a probabilidade de ter problemas futuramente é mínima. [...] O nível de exigência deles é alto. São pouquíssimos os lugares no mundo que a gente vê um nível de exigência tão alto como o da Petrobras, mas para toda ação tem uma reação. Então a reação disso seria um trabalho com segurança um trabalho com qualidade que evita muitas dores de cabeça [...] principalmente para Petrobras quando está na operação dos seus equipamentos [...]. Por isso que eles exigem muito e estão certos de exigir mesmo, o nível de exigência é alto, mas tem que ser feito, não pode ser outra maneira. (GERENTE DO CONTROLE DE QUALIDADE)

Para os respondentes da MCM o processo de seleção de fornecedores da Petrobrás possui um elevado nível de exigências, mas justifica-se em virtude do risco associado a suas atividades.

#### **4.2.3.2. Efeitos para a empresa fornecedora**

De acordo com o Gerente de Novos Negócios, o processo seletivo da Petrobrás proporciona ganho à empresa fornecedora principalmente em aspectos ligados a planejamento. O contrato Petrobrás exige integração de todas as áreas da empresa.

[...] Você precisa ajustar tua empresa, teu processo. [...] Todas as condições da empresa precisam se ajustar para um contrato nível Petrobrás. Representa um ganho na empresa porque ele exige disciplina, você não pode errar. [...] Planejamento, isso é o grande ganho. Isso em todas as áreas. (GERENTE DE NOVOS NEGÓCIOS)

O Gerente de Novos Negócios acredita que as exigências dos critérios e a realização de auditorias da Petrobrás, fez com que a MCM internalizasse muitas das ações realizadas e dos requisitos e recomendações propostas. Mas ressalta que a empresa não consegue expandir isso a todas as obras. “[...] A gente ganha com isso; a gente se assusta com tantas exigências, mas a gente começa a internalizar isso e vê o quanto é positivo para gente. A gente consegue colocar isso em todas as obras? Não dá. Mas você começa a internalizar.”

Para o Coordenador de Segurança do Trabalho, ser fornecedor da Petrobrás traz ganhos que vão além dos limites da empresa. Ele pondera que a visibilidade no mercado é muito importante para a MCM enquanto fornecedora da Petrobrás.

Sem dúvidas, o nome da MCM espalhado por todo o Brasil. Petrobrás hoje é uma referência tanto na parte de segurança, saúde e meio ambiente como em outros setores também. Então a MCM estando na Petrobrás, eu acho que o leque de serviços que temos aqui em todo Brasil sem dúvidas nos ajuda. (COORDENADOR DE SEGURANÇA DO TRABALHO)

O Coordenador de Segurança do Trabalho avalia como ponto positivo para a empresa a aquisição de competências que não seriam exigidas em outros contratos e que passam a fazer parte do contexto da empresa. “[...] tem exigências na Petrobrás que [em] outros contratos nós não temos. [...] Tudo iniciou-se pela exigência da Petrobrás.”

O Gerente do Controle de Qualidade reforça a opinião do Coordenador de Segurança do Trabalho e afirma que fornecer para a Petrobrás é como uma vitrine para o mercado, já que as empresas fornecedoras da Petrobrás adquirem competências que são bem vistas por outras empresas.

[Fornecer para a Petrobrás] é uma vitrine, porque quando a gente fala qualidade e segurança agente lembra sempre Petrobras, ponto de referencia. Todas as [grandes] empresas tendem a adotar as normas Petrobrás [...], então a partir do momento que a gente trabalha com e/ou para a Petrobras isso mostra que a gente está capacitado e gabaritado para trabalhar com qualquer outra empresa [...] acho que é um crédito a mais que a empresa tira em relação a qualidade e a segurança. [...] quem trabalha para Petrobras serve de vitrine para trabalhar com qualquer outra empresa. (GERENTE DO CONTROLE DE QUALIDADE)

Outro ponto positivo, na avaliação do Gerente de Novos Negócios, é que o nível de concorrência se eleva, favorecendo as empresas mais estruturadas. “As empresas que não são sérias, não entram para concorrer porque não têm estrutura para isso. A gente começa mesmo a competir com gente do mesmo nível da gente.”

Para a MCM os efeitos do processo de seleção de fornecedores são positivos para a empresa fornecedora. Os respondentes citam o desenvolvimento da empresa, proporcionado pelas auditorias e pela integração das áreas, a visibilidade de mercado e o aumento de barreiras à entrada de concorrentes como as principais vantagens adquiridas pelas empresas fornecedoras.

### 4.2.3.3. Os Critérios de SMS e Gerencial

O Gerente de Novos Negócios avalia que todos os critérios analisados pela Petrobrás são importantes, porém ressalta que, os critérios técnico, econômico e legal são os de maior fator na análise, já que a renovação do CRCC solicita basicamente esses três critérios. “[...] há dois anos a gente vem acompanhando bem mais de perto a renovação do CRCC. Você precisa basicamente atender ao requisito econômico-legal [...] [e] ele já renova teu CRCC”.

Em relação à ordem de importância dos critérios, o Gerente de Novos Negócios sugere em um primeiro patamar os critérios econômico, legal e técnico, seguidos de segurança (SMS) e qualidade (Gerencial). “Eu considero esse critério econômico-legal-técnico numa linha. [...] No segundo momento, segurança. Isso é muito forte. [E depois] qualidade.”

Já o Coordenador de Segurança do Trabalho acredita que todos os critérios têm a mesma importância e recebem a mesma avaliação da Petrobrás. “[...] a Petrobrás dá a mesma importância para os 05 [critérios] na avaliação desses fornecedores. São avaliados da mesma forma e importantes da mesma forma.”

Para o Gerente do Controle de Qualidade, os critérios de SMS e Gerencial são aqueles para os quais a Petrobrás direciona maior atenção.

1º de tudo segurança. Se você não tiver toda sua documentação de segurança, quando eu falo segurança é SMS, se você não tiver tudo alinhado você não bate um prego [...]. 2º qualidade. Se não tiver com todos os meus documentos de qualidade todos os meus procedimentos operacionais todas as minhas instruções técnicas, todos os meus documentos muito bem elaborados e pré-aprovados por eles, também não fazemos nada [...]. 1º lugar segurança, depois qualidade e depois é o resto [porque] pode faltar uma coisinha ali, outra coisinha de outro setor que a obra vai andando o pessoal vai apagando o fogo, agora se não tiver segurança e qualidade, a coisa não anda. (GERENTE DO CONTROLE DE QUALIDADE)

O Gerente de Novos Negócios pondera que os requisitos presentes nos critérios SMS e gerencial são mínimos para fornecimentos a empresas do porte da Petrobrás. “Eu considero hoje como o mínimo de fornecimento para empresas do porte da Petrobrás no nível de complexidade que ela atua, eu acho os requisitos básicos; você tem que atendê-los”. Ele acredita que ao critério Gerencial poderiam ser acrescentados alguns aspectos. “[...] somente a ISO 9001 não dá conta. Agora, a ISO 14000 e a OHSAS 18000 completamente é responsabilidade social.”

De acordo com as afirmações apresentadas, percebe-se que não há consenso entre os respondentes a respeito da importância dispensada pela Petrobrás em relação aos critérios de

seleção. Em relação ao conteúdo dos critérios de SMS e Gerencial, a MCM acredita que os requisitos são o mínimo que poderia ser exigido e que deveriam ser acrescentados pontos relativos às normas NBR 16000 e SA 8000.

#### **4.2.4. A percepção da MCM em relação a responsabilidade social**

Esta seção pretende apresentar resposta ao terceiro objetivo específico da pesquisa, que consiste em analisar a percepção da MCM em relação à responsabilidade social.

Nessa perspectiva, procurou-se conhecer as práticas de responsabilidade social da empresa e apreciar a opinião dos entrevistados em relação aos benefícios da RS e sua disseminação na cadeia de fornecedores.

##### **4.2.4.1. A Responsabilidade Social e Ambiental na visão dos entrevistados**

Na opinião do Gerente de Novos Negócios, a responsabilidade social engloba a responsabilidade com o meio ambiente e está ligada à preocupação com os *stakeholders*. Ele acredita que diversos fatores devem ser levados em consideração pela empresa, já que a mesma se constitui em um sistema aberto, que influencia e é influenciada pelo ambiente. “[...] a responsabilidade ambiental está dentro da responsabilidade social. Você tem a tua empresa, tem todos os teus *stakeholders*. Você não está isolado do mundo. Seu sistema é aberto. [...] Então você não pode ignorar isso.”

O Gerente de Novos Negócios esclarece que, para ele, a responsabilidade social não pode ser confundida com assistencialismo. A RS deve começar dentro da empresa. “A responsabilidade social se confunde muito com assistencialismo. Pagar ao IMIP, isso é responsabilidade social? Não. Isso é assistencialismo. Responsabilidade social começa aqui dentro”.

Para o Gerente do Controle de Qualidade a responsabilidade social se refere ao investimento e à capacitação em formar profissionais e mão-de-obra qualificada. “o social é muito mais do que fazer caridade é dar chance [...] de profissionalização, da qualificação para estar exercendo [...] [onde] você ganha relativamente bem, quando a pessoa vai poder mudar de vida.”

Diante do que foi expresso pelos respondentes da MCM, a responsabilidade ambiental está envolvida pela responsabilidade social, que se reflete na preocupação com os *stakeholders*, com ênfase no público interno e na comunidade do entorno da empresa.

### **Benefícios da Responsabilidade Social Corporativa**

Para o Gerente de Novos Negócios, a responsabilidade social traz para a empresa uma boa avaliação dos clientes internos e externos. Ele ressalta que a MCM se preocupa, antes de tudo, em desempenhar ações com seus próprios funcionários, sendo esta uma prática da direção que acompanha a empresa desde o seu nascimento. “Se você perguntar [ao diretor fundador] qual a grande missão [da empresa], ele fala: gerar emprego, [...] a MCM eu montei para gerar emprego.”

O Coordenador de Segurança do Trabalho corrobora com o Gerente de Novos Negócios afirmando que a responsabilidade social traz ganhos fundamentais à imagem da empresa. Ele enfatiza a credibilidade da MCM em aspectos relacionados à segurança e alerta que a empresa precisa investir mais na divulgação dessa característica.

[Com a prática de RS] a imagem da empresa fica bem melhor [...] Hoje no setor de segurança é preciso trabalhar mais o marketing do que a própria segurança. Por quê? Porque segurança tornou-se marketing. [...] Não adianta vender para não mostrar. (COORDENADOR DE SEGURANÇA DO TRABALHO)

Na visão dos respondentes da MCM, a prática da responsabilidade social beneficia a empresa, pois proporciona a avaliação positiva de clientes internos e externos, favorecendo a imagem da empresa.

#### **4.2.4.2. Responsabilidade Social Corporativa da MCM**

De acordo com o Gerente de Novos Negócios a preocupação da MCM com a questão da segurança é anterior ao CRCC. “[...] sempre foi muito forte aqui a questão da segurança do trabalho. Isso é um dos valores inclusive da empresa”. Ele afirma que a atenção da empresa em relação às questões ambientais é mais recente e está sendo motivada, principalmente, pela demanda dos seus clientes. “[...] a parte ambiental, hoje, já começou a demandar não só pela Petrobrás, mas por diversos outros grandes clientes. [...] você pega as 20 empresas que foram relacionadas no Guia Exame de Sustentabilidade [e] 06 são nossos clientes.”

O Coordenador de Segurança do Trabalho revela que a empresa está focada no desenvolvimento de padrões ambientais no desenvolvimento de seus processos. Ele afirma que essa preocupação foi desenvolvida devido a alguns pontos avaliados negativamente durante as auditorias da Petrobrás.

Ambiental, como eu disse, é um negócio muito novo ainda na empresa. Segurança, eles viram que realmente é importante e meio ambiente tá caminhando. [...] Só que em meio ambiente nós recebemos inúmeras não conformidades. Foi aí que a empresa realmente acordou. (COORDENADOR DE SEGURANÇA DO TRABALHO)

O Coordenador de Segurança do Trabalho cita como um exemplo de responsabilidade social, campanhas desenvolvidas junto à comunidade onde a empresa está instalada. “[...] nós fizemos uma campanha com a comunidade [...] contra acidente no trânsito, enfim foram várias campanhas envolvendo a sociedade [...] isso é responsabilidade social.”

De acordo com o Gerente do Controle de Qualidade, a MCM realiza investimentos na capacitação de seus funcionários, proporcionando a realização de cursos custeados pela empresa. “[...] a MCM paga a universidade ou parte dela dependendo do custo, [...] paga curso de especialização, [oferece] bolsa de estudos, [...] [curso de] inglês [...]”.

Em relação à terceirização de serviços, o Gerente de Novos Negócios afirma que a empresa cobra a destinação correta dos resíduos gerados pelo contrato em questão. “[...] todo resíduo que é gerado por ele (fornecedor), ele precisa destinar corretamente e [nos] mandar uma cópia [da] destinação”. Isso acontece nos contratos de produtos críticos.

O Coordenador de Segurança do Trabalho esclarece que, no caso de terceirização, a MCM não interfere de maneira aprofundada, apenas repassa as exigências feitas pela Petrobrás. “Nós subcontratamos uma empresa X, [...] a gente só obedece. Nós vamos contratar uma empresa X, mas ela vai ter que obedecer aos mesmos critérios que a Petrobrás nos exigiu. Só assim.”

Os respondentes da MCM mencionam a segurança como principal ponto trabalhado pela MCM em relação à responsabilidade social. Somado a isso se encontram os novos investimentos em padrões ambientais, desenvolvimento de campanhas de segurança junto à comunidade e investimentos na qualificação dos funcionários. Os entrevistados ressaltam que a atenção o meio ambiente, ao contrário das outras práticas, foi motivada pelas avaliações da Petrobrás.

#### 4.2.4.3. Disseminação da RS na cadeia de fornecedores

Para o Gerente de Novos Negócios, difundir a responsabilidade social ao longo da cadeia de fornecedores proporciona um ganho ao planeta. O mundo dos negócios também seria diretamente afetado, à medida que a responsabilidade social contribui diretamente para nivelar a concorrência das empresas em determinados segmentos, dificultando a continuidade de empresas que só se preocupam com custos e não mantêm compromissos com a sociedade.

Eu acho que com isso o mundo vai ficar melhor. O mundo, o mundo falando fisicamente e também o mundo dos negócios. [...] Cada vez mais isso aí vai ser um item de equalização das empresas. [...] Então isso, querendo ou não, dá uma equalizada no nível de concorrência do mercado e isso é muito bom para gente. Então você concorre legalmente, de maneira equiparada. (GERENTE DE NOVOS NEGÓCIOS)

O Coordenador de Segurança do Trabalho entende que a importância de dispersar a RS em direção aos fornecedores está na conscientização de que as empresas precisam se desenvolver. “Se a gente não colocar isso na cabeça do pessoal, que é importante, que estamos em processo de mudança, de modernizações, a empresa vai ficando para trás”. Ele alega que as empresas precisam perceber a importância que a prática da RS tem em relação a sua imagem.

Enquanto vocês não venderem a imagem, [...] a empresa não vai aparecer não. Eu vejo muito hoje que empresa é imagem. Não basta só executar um serviço bonitinho e não tá nem aí para segurança, para meio ambiente, responsabilidade social, eu não enxergo uma empresa assim hoje. (COORDENADOR DE SEGURANÇA DO TRABALHO)

O Gerente de Novos Negócios analisa a importância dessa expansão da responsabilidade social na cadeia de suprimentos e pondera que nos casos dos fornecedores da Petrobrás será uma ação inevitável. Ele afirma que a fiscalização dos *stakeholders* acelera esse processo, que também é importante pela questão da imagem institucional, a qual está diretamente ligado.

Isso vai demandar um tempo e mesmo a questão ambiental hoje é muito nova [...] ainda tá muito incipiente, quem dirá a questão de sustentabilidade, responsabilidade social. [Mas] tem muita gente fomentando. Você tem todas as ONG's [...] todo mundo está em cima e em pé. É uma fiscalização geral. O governo meio que terceirizou isso, ele não mais gerencia isso daí, passa pras empresas, mas a opinião pública está muito forte em cima disso. É [a] imagem da instituição. (GERENTE DE NOVOS NEGÓCIOS)

Para os entrevistados da MCM a disseminação da responsabilidade social ao longo da cadeia de fornecedores é importante, pois incentiva o desenvolvimento das empresas e o beneficiamento de sua imagem institucional, além de equalizar o nível de concorrência entre as mesmas, já que nem todas as empresas estariam aptas a concorrer. Eles ressaltam que essa prática será inevitável na cadeia de fornecimento da Petrobrás e que os *stakeholders* estão cada vez mais exigentes com as empresas nesse aspecto.

#### **4.2.5. Práticas de gestão de fornecedores da MCM influenciadas pelos critérios SMS e Gerencial**

Nesta seção são apresentados os achados referentes ao quarto objetivo específico da pesquisa, que pretende identificar práticas de gestão de fornecedores das empresas locais, fornecedoras da Petrobrás, influenciadas pelo critério de SMS e pelo critério gerencial;

Nesse sentido, procurou-se descrever os aspectos inerentes ao processo de seleção de fornecedores da MCM, bem como as práticas de desenvolvimento de fornecedores realizadas pela empresa. Além disso, buscou-se identificar os critérios considerados ganhadores de pedido.

##### **4.2.5.1. Seleção de fornecedores da MCM**

O processo de seleção de fornecedores da MCM é acompanhado pelo procedimento PR-SUP-001, referente à aquisição, avaliação e qualificação de fornecedores.

Os fornecedores da MCM são registrados em fichas de cadastro específicas. Essas fichas contêm o histórico do fornecedor e o resultado de sua avaliação, que pode ser “Aprovado”, “Aprovado com restrição” ou “Reprovado”. O Gerente de Novos Negócios informa que não há uma classificação específica de fornecedores em classes, como classificação ABC, por exemplo, em virtude do número reduzido de fornecedores. “Então, não tem esse fornecedor classe A, B e C. Hoje não tem. Até porque são poucos fornecedores. [Por exemplo, fornecedores] de inspeção tenho 10 ou 15? Não. De inspeção tenho 2 ou 3.”

No procedimento da empresa (PR-SUP-001) estão listados os requisitos mínimos exigidos para que uma empresa esteja apta a fornecer. Esses requisitos diferenciam-se em relação à natureza do trabalho e onde o trabalho será realizado (dentro ou fora das dependências da MCM ou do cliente).

O Gerente de Novos Negócios afirma que, para casos de contrato Petrobrás, existe uma lista de fornecedores que são considerados aptos a fornecer. Ainda assim, a MCM entra em contato com o fornecedor, informa quais itens estão sendo exigidos e verifica a possibilidade de ele atender ao que foi solicitado.

[Nós] temos uma lista de fornecedores que nos atendem nesses requisitos. Mas não quer dizer que eles vão nos atender. [...] a gente faz um escopo de fornecimento assim como a Petrobrás faz para gente, [...] traz ele aqui para sala e diz: precisa fazer isso. Esses são os critérios e os requisitos de fornecimento. [Porque] o nível de requisitos que nós recebemos da Petrobrás, nós temos que repassar para os fornecedores. (GERENTE DE NOVOS NEGÓCIOS)

O Gerente de Novos Negócios esclarece que esse procedimento pode ser adotado em contratos de outros clientes, caso haja uma exigência de fornecimento diferente do escopo básico oferecido pela MCM.

O Coordenador de Segurança do Trabalho explica que, para contratos específicos da Petrobrás, as exigências realizadas à MCM são repassadas aos fornecedores. “Posso dizer que hoje, nos contratos da Petrobrás, [os requisitos são repassados ao fornecedor] sim. [...] Mas não é feito em todos [os contratos da empresa].”

De acordo com o Coordenador de Segurança do Trabalho, a hábito de auditorias relativas às rotinas de SMS e responsabilidade social em fornecedores ainda não é prática da empresa. Mas ele esclarece que a empresa está em processo de preparação para a inserção de novas práticas de seleção de fornecedores que contempla critérios de SMS e responsabilidade social. “[A prática de auditorias] ainda [não é] tão forte. [...] O máximo que nós exigimos são os programas. Agora, a gente tá ainda num processo de adequação para exigir tanto quanto somos exigidos.”

O Coordenador de Segurança do Trabalho alega que a MCM está trabalhando em um projeto de seleção de fornecedores padrão, que estabeleça requisitos mínimos de SMS e responsabilidade social para qualificação de fornecedores. Esses requisitos seriam aplicados a todos os contratos da empresa. “A gente tá vendo aí uma questão, junto com RH e suprimentos, para começar a exigir realmente [dos fornecedores] [...]. Todos os contratos. Exigência mínima tal. [Assim] os fornecedores atenderiam a qualquer cliente.”

De acordo com os respondentes da MCM, a seleção de fornecedores para contratos Petrobrás é feita a partir de uma lista específica que contém os fornecedores teoricamente aptos a esse tipo de fornecimento. No entanto eles ressaltam que, para cada contrato, o fornecedor é avaliado novamente, independente da lista. Os entrevistados afirmam, ainda, que a empresa está passando por uma reformulação em relação aos seus critérios de seleção de fornecedores, com o intuito de incluir padrões mínimos de responsabilidade social.

### **Fatores considerados na avaliação de pedidos**

Para a MCM, como explana o Gerente de Novos Negócios, os critérios que definem o fornecedor de determinado contrato estão relacionados a aspectos técnicos e comerciais (preço e prazo). “[Primeiro] faz-se a avaliação técnica [e depois a] avaliação comercial: preço e prazo.”

O Gerente de Novos Negócios afirma que aspectos de responsabilidade socioambiental são levados em consideração na avaliação de fornecedores, porém explica que nesse caso trata-se de aspectos legais, como mão-de-obra infantil e tratamento de resíduos sólidos em determinados processos, pois a MCM também é questionada por seus clientes.

A responsabilidade social e ambiental do fornecedor hoje conta formalmente [na qualificação] [...] porque ele precisa atender os requisitos do meu cliente. Por exemplo, tenho uma tubulação [e estou] contratando uma empresa que vai passar [...] produto químico dentro da tubulação, ela precisa dizer também “o que é que você faz pro seu resíduo?” Outra [questão é] mão de obra infantil, se você usa. Enfim, eu preciso conversar e perguntar, porque o meu fornecedor tá me perguntando também. (GERENTE DE NOVOS NEGÓCIOS)

O Coordenador de Segurança do Trabalho alega que ações de responsabilidade social podem ser levadas em consideração no processo de seleção de fornecedores. “Com certeza diferencia. Se eu estou trabalhando em prol do meio ambiente e as empresas [...] concorrentes não, significa que eu estou mais interessado para me adequar a Petrobrás.”

Referindo-se a questões relacionadas a ações dos fornecedores não previstas em aspectos legais, como programas de ação social, coleta seletiva, dentre outras, o Gerente de Novos Negócios afirma que o cadastro de fornecedores padrão da MCM ainda não contempla esse tipo de avaliação, mas sua existência pode influenciar na decisão de compra da empresa. “Isso não é um critério hoje, mas pode ser decisivo sim”. Ele esclarece que esses aspectos são avaliados se for uma exigência do cliente. “Para [todos os fornecedores] ainda não. Mas [se for o contrato de] um cliente que já me demanda isso, [a empresa] exige [dos fornecedores] sim.”

De acordo com os entrevistados, a MCM faz uso de aspectos técnicos, preço e prazo de entrega como critérios ganhadores de pedido. Aspectos relativos à responsabilidade social são levados em consideração em casos de legislação ou em fornecimentos específicos, quando exigidos pelo cliente. O cadastro do fornecedor não contempla informações relativas a práticas de responsabilidade social.

#### **4.2.5.2. Desenvolvimento de Fornecedores**

O Coordenador de Segurança do Trabalho e o Gerente de Novos Negócios citam casos em que fornecedores importantes para a empresa não conseguem atender as exigências específicas da Petrobrás. Nesses casos, a MCM estabelece condições específicas no contrato buscando viabilizar o fornecimento. Essas condições, na maior parte das vezes, referem-se ao apoio financeiro da MCM, devidamente debitado do valor do contrato.

Um exemplo: tá precisando de um EPI especial para amanhã. A empresa X não vai ter condição de comprar. Então a MCM compra por ter vários fornecedores, aí vai e desconta na fatura mensal. (COORDENADOR DE SEGURANÇA DO TRABALHO)

O Gerente do Controle de Qualidade deixa claro que em sua área de atuação não é comum a prática de parcerias para desenvolver fornecedores. Ele enfatiza a necessidade de análise do histórico de atuação do fornecedor no mercado para avaliar a possibilidade de parceria pela MCM. “Fornecedores? Geralmente quando ele falha é cortado, descredenciado, a gente já pede a cabeça dele. [...] Como eu só posso trabalhar com profissional qualificado para mim e muito fácil fazer uma rastreabilidade do que ele já fez.”

Diante do exposto pelos entrevistados da MCM percebe-se que há um apoio aos fornecedores, no que concerne a preparação e conformidade para fornecimento. Durante o andamento do contrato ou em caso de falhas na atuação do fornecedor, a empresa opta pelo descredenciamento deste no catálogo de fornecimento.

## **4.2.6. A motivação da MCM em utilizar os critérios SMS e Gerencial no gerenciamento de fornecedores**

Essa seção é responsável pelo atendimento do quinto objetivo específico da pesquisa, que consiste em discutir a motivação da utilização das práticas de gestão de fornecedores da Petrobrás, pelas empresas locais.

Para atender o objetivo, procurou-se avaliar a opinião dos respondentes da MCM a respeito da adoção dos critérios da Petrobrás pela empresa e sobre o papel dos consórcios EPCistas na disseminação desses critérios aos fornecedores. Além disso, buscou-se analisar a percepção da MCM em relação às empresas pernambucanas, no que concerne a responsividade aos critérios da Petrobrás.

### **4.2.6.1. A adoção dos critérios da Petrobrás**

O Gerente de Novos Negócios alega que a MCM não tem condições de utilizar como base na seleção de seus fornecedores os critérios utilizados pela Petrobrás, pois sua carteira de fornecedores não responderia ao nível de exigências. “Se eu passasse na íntegra [os critérios da Petrobrás], eu não teria fornecedores”.

O entrevistado cita o exemplo de normas obrigatórias de regulamentação, que não são atendidas por empresas locadoras de equipamentos. Nesses casos a MCM faz a auditoria do equipamento no órgão de fiscalização e desconta o valor monetário no contrato do fornecedor. “Eu não posso locar equipamento sem ter isso. [...] Eu faço e desconto. Mas, 95% das empresas que locam não têm isso. [...] E isso é um problema do nosso mercado.”

No entanto, o Gerente de Novos Negócios acredita que estender os requisitos da Petrobrás aos demais fornecedores contribui para o desenvolvimento dessas empresas. Faz com que as mesmas percebam que é preciso se adaptar a nova realidade de mercado.

Todo mundo precisa se adaptar. A gente tem hoje alguns fornecedores que a gente fala “eu preciso disso tudo” e mais na frente ele começa a perceber que isso daí é a tendência do mercado. Se ele quer fornecer para empresas de porte que é o que tá acontecendo aqui [em Pernambuco]. (GERENTE DE NOVOS NEGÓCIOS)

O Coordenador de Segurança do Trabalho acredita que a adoção de critérios de seleção da Petrobrás pelas empresas não é uma realidade próxima, pois a maioria das empresas foca nas exigências do cliente, visando a redução de custos. Para ele essa questão depende diretamente do posicionamento do empresariado.

[Utilizar os critérios?] Infelizmente ainda não porque hoje muitas empresas trabalham em prol da exigência do cliente. Se o cliente exige dez itens e [o fornecedor] atende com cinco, a opção é [a mais barata]. Infelizmente ainda não tá no sangue de algumas pessoas, de alguns empresários. (COORDENADOR DE SEGURANÇA DO TRABALHO)

De acordo com o conteúdo exposto pelos entrevistados da MCM, a empresa não poderia utilizar como base os critérios da Petrobrás em seus processos devido à quantidade insuficiente de empresas locais qualificadas. Além disso, os respondentes ponderam que as empresas não têm iniciativa de investir nesses aspectos por conta do foco na redução de custos.

No entanto, afirmam que essa iniciativa, por parte das empresas focais, poderia ajudar no desenvolvimento dos fornecedores, conscientizando-os da necessidade de participar desse processo, que é tendência no mercado.

### **O cenário pernambucano**

Para o Gerente de Novos Negócios, as empresas pernambucanas ainda demorarão certo tempo para conseguir atender as demandas dos requisitos da Petrobrás. Mas ele avalia que, com o desenvolvimento da indústria naval e do petróleo no estado, esse processo pode ser acelerado, tendo em vista a necessidade dessa área em compensar alguns passivos. “[Em Pernambuco] vai demorar um tempo. [...] Vai ter um ganho por conta dos projetos dentro do estaleiro, a própria refinaria [...] [mas] tem que ter uma compensação para isso e a mídia tá em cima”.

Mas o Gerente de Novos Negócios pondera que é indispensável desenvolver nas empresas locais a consciência de que é necessário adequar-se para atender às demandas de mercado. “A empresa tem que se adequar se quer conseguir botar o pé dentro de uma refinaria dessas.”

Para o Coordenador de Segurança do Trabalho as empresas pernambucanas responderiam às exigências estabelecidas pela Petrobrás. Ele acredita que a determinação de critérios produziria uma resposta positiva das empresas. “[As empresas] responderiam. Claro. Ou faz ou não entra.”

O Gerente do Controle de Qualidade corrobora com o Coordenador de Segurança do Trabalho, pois acredita que as empresas focais devem adotar os requisitos estabelecidos pela Petrobrás para selecionar seus fornecedores. Ele afirma que apenas dessa forma será possível elevar o nível das empresas locais.

Tem que fazer isso, a gente tem que fazer isso para elevar o nível, temos que fazer isso, e não só isso. Obviamente temos que exigir, mas também tem que dar para exigir. [...] São coisas que a gente tem que correr atrás, para não ficar para trás das empresas de fora. A gente tem que fazer com o que as empresas pernambucanas evoluam. (GERENTE DO CONTROLE DE QUALIDADE)

Na concepção dos entrevistados, as empresas locais ainda demorarão algum tempo para conseguir elevar seu nível de qualificação ao atendimento dos requisitos Petrobrás, mas, ainda assim, é necessário conscientizá-las de que essa evolução é necessária. Entretanto eles acreditam que, se fossem demandadas nesse momento, sob pena de perda de contratos, as empresas responderiam positivamente aos requisitos recomendados pelos clientes. E essa seria uma forma de elevar o nível das empresas locais.

#### **4.2.6.2.O papel dos consórcios EPCistas**

Na concepção do Gerente de Novos Negócios, os projetos realizados em parceria com o governo e os diversos atores como SEBRAE, FIEPE e a própria Petrobrás, através do Encontro de Negócios e dos consórcios, são uma tentativa de desenvolvimento das empresas locais, que ainda não têm capacidade de fornecimento.

Existe uma força tarefa muito grande do governo do estado, FIEPE, SEBRAE e tal, de aumentar o conteúdo local. Os próprios consórcios... A gente quer que cada vez mais as empresas locais forneçam para esses empreendimentos. O que acontece? Os fornecedores daqui precisam se adaptar a realidade Petrobrás. Então o SEBRAE já tá fazendo esse apoio também. (GERENTE DE NOVOS NEGÓCIOS)

O Gerente do Controle de Qualidade acredita que qualquer forma de inclusão das empresas locais é válida, ao se levar em consideração as dificuldades encontradas por essas empresas em participar no fornecimento direto às grandes empresas que se instalam no estado. Ele destaca a experiência que as empresas terão dentro da própria Petrobrás, sujeitas ao gerenciamento e à fiscalização padrão da estatal.

[...] Para as empresas que estão sendo inseridas tudo é válido. A partir do momento que elas, com ou sem o CRCC, se inserem em uma área Petrobrás, elas vão ver que o nível lá dentro é outro. [...] Tudo é muito bem regido. Porque lá você tem fiscais de meio ambiente, tem fiscais de segurança, tem fiscais de qualidade trabalhando em tempo integral, então não tem como você estar executando um trabalho, mesmo sem você ser qualificado, e você não ser fiscalizado, não tem como. Você vai ser fiscalizado num momento ou no outro [...]. [Então] nem que sirva de experiência, mas serve para alguma coisa. Acho que é importante a empresa ter esse primeiro contato para saber como é [...], mesmo sem toda essa documentação, [...] essa qualificação que eles exigem [...]. (GERENTE DO CONTROLE DE QUALIDADE)

Para os respondentes da MCM a participação das empresas locais na cadeia da Petrobrás, a partir dos consórcios EPCistas é um ponto positivo, pois proporciona desenvolvimento para as empresas, além de experiência em relação aos processos da Petrobrás.

Nesta seção foram apresentados os resultados do caso MCM. A próxima seção trata do terceiro caso pesquisado.

## **4.3. JBR Engenharia**

### **4.3.1. Perfil dos Entrevistados**

Para execução da pesquisa foram realizadas duas visitas à JBR. As visitas tiveram a finalidade de apresentação da pesquisa e realização das entrevistas. O perfil dos entrevistados é apresentado a seguir:

Mônica – Gerente do Sistema de Gestão Integrado. Formada em engenharia civil, está na empresa há 04 anos e atua na área há 07 anos.

Salete – Secretária da Presidência. Está na empresa há 05 anos e atua na área há 20 anos. Participou diretamente do processo de obtenção do CRCC.

Marcy – Engenheira do Departamento Comercial. Formada em engenharia civil, está na empresa há 14 anos e atua na área há 27 anos.

### 4.3.2. A Empresa

A JBR foi fundada em 16 de março de 1994, como uma empresa de consultoria dedicada à elaboração de projetos multidisciplinares de engenharia e arquitetura e ao gerenciamento e supervisão de obras.

Localizada em Recife, no estado de Pernambuco, possui 190 funcionários.

Atua na prestação de serviços gerais de consultoria e assessoria, bem como, na elaboração de estudos, projetos e gerenciamento de empreendimentos, tais como: estudo de viabilidade técnico-econômica-ambiental, estudo de impacto ambiental e relatório de impacto ambiental, projetos industriais (mecânico, eletromecânico, automação, instrumentação, elétrico, civil), projeto hidráulico, projeto rodoviário, projeto ferroviário, projeto de irrigação, projeto de saneamento, projeto de barragem, projeto de edificações, projeto de obras de arte especiais, projeto de eletrificação rural, projeto de arquitetura e urbanismo, projeto de engenharia para concessão de rodovias, avaliação e gerenciamento de impacto ambiental, planejamento, gerenciamento, coordenação e supervisão de obras de engenharia, processamento de dados e desenvolvimento de sistemas informatizados, estudo para transporte de cargas especiais e excepcionais.

A JBR é a primeira empresa de engenharia do Brasil, e a única no Nordeste, a integrar os Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9001:2008), Meio Ambiente (ISO 14001:2004), Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18001:2007) e Responsabilidade Social (NBR 16001:2004), certificados pela Fundação Vanzolini, em maio de 2007 (JBR, 2010).

Qualificada ao CRCC em 2005, a JBR já prestava serviços indiretamente à Petrobrás. A empresa está finalizando o projeto de fiscalização da obra de terraplenagem da Refinaria Abreu e Lima. A carteira de clientes da JBR é predominantemente composta por órgãos públicos. A empresa começou a atuar na área privada após a obtenção do CRCC.

Nas seções a seguir serão apresentados os resultados do caso.

### **4.3.3. A percepção da JBR em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás**

Esta seção busca apresentar resposta ao segundo objetivo específico da pesquisa, que consiste em analisar a percepção da JBR em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás.

Para tal, procurou-se conhecer a opinião dos entrevistados sobre o processo seletivo da Petrobrás e os efeitos que esse processo traz às empresas fornecedoras. Somado a isso, buscou-se tomar conhecimento da avaliação dos entrevistados em relação aos critérios de SMS e gerencial da Petrobrás.

#### **4.3.3.1. Avaliação do processo de seleção de fornecedores da Petrobrás**

Para a Secretária da Presidência o processo de seleção de fornecedores da Petrobrás tem sua rigurosidade justificada pela natureza do produto da estatal. “[...] não que as outras obras não tenham risco e tudo mais, mas pela própria complexidade do serviço da Petrobrás, [...] tem mais é que ser rigoroso, pelo próprio tipo de produto, então é necessária realmente a rigurosidade [...].”

A Gerente do SGI ressalta que para a JBR o processo de qualificação do CRCC não foi extremamente difícil, como algumas empresas normalmente relatam, devido à cultura da empresa, que já estava voltada às questões de segurança e responsabilidade social.

[...] [No] início mesmo como começou o processo tinha critérios lá, [...] o diretor presidente ele tem muita visão [...] a empresa se preparou e certificou a ISO 9000, depois a 14000, [...] [onde] muita gente, até concorrentes nos achavam malucos [...] [e nós dizíamos] – “A gente quer ser a empresa do futuro”. Depois saúde e segurança, e depois responsabilidade social que foi o absurdo, [...] e hoje a gente vê isso tudo que é exigência do cliente hoje não tem um critério da Petrobrás que agente não atenda [...]. (GERENTE DO SGI)

A Secretária da Presidência ressalta que as certificações só vieram formalizar práticas que a empresa já tinha em seu dia-a-dia. “[...] A ideia de realmente se certificar, [...] [veio] quando começamos a responder – “mas a gente faz isso, só não tem certificação”. Então vimos que estávamos no caminho para certificação, então a gente só tinha que ajustar fazer os procedimentos.”

Na visão das entrevistadas da JBR, o processo de seleção de fornecedores da Petrobrás é rigoroso em virtude da complexidade do serviço e do tipo de produto da empresa. No entanto as mesmas ressaltam que o processo não apresentou dificuldades à empresa, já que o que era exigido tratava-se de práticas comuns do dia-a-dia.

#### **4.3.3.2.Efeitos para a empresa fornecedora**

Na opinião da Gerente do SGI ser fornecedor da Petrobrás credita muitas vantagens à empresa. Ela aponta como uma das vantagens a visibilidade que a empresa ganha por ser fornecedora da Petrobrás. Ressalta, ainda, que as exigências da Petrobrás são globais, então se a empresa consegue fornecer à Petrobrás poderá fornecer a qualquer outra empresa. “[...] a Petrobrás [...] vai dar muito mais visibilidade e as exigências dela são bem globais, então a gente atendendo a Petrobrás com certeza vai atender a qualquer outro fornecedor, outro cliente.”

A Secretária da Presidência comunga da opinião da Gerente do SGI e afirma que o mercado recompensa uma empresa que é fornecedora da Petrobrás, pois reconhece sua estrutura e competência. “Porque o mercado sabe das exigências, então quando você se depara com uma empresa que fornece para [...] Petrobrás você tem a consciência de que não é uma empresa qualquer, mas uma [empresa] [...] muito pautada, muito estruturada realmente.”

Para a Gerente do SGI e a Secretária da Presidência, as auditorias realizadas pela Petrobrás são fonte de aprendizado e devem ser encaradas como uma forma de consultoria gratuita. Elas ressaltam a qualidade e a rigorosidade dos auditores, que avaliam detalhadamente os processos da empresa e fornecem avaliações a respeito dos mesmos.

Um dos benefícios que a gente sempre resalta é o olhar externo, porque assim todo ano vem o pessoal da Petrobrás uns auditores para avaliar todo o sistema [...] [de] gestão [...], são auditores capacitados [...]. (GERENTE DO SGI)  
 [...] com um olhar muito rigoroso, mais até do que a auditoria de certificação. (SECRETÁRIA DA PRESIDÊNCIA)  
 [...] com isso sempre que tem auditoria a gente depois revisa os procedimentos e ai vem sempre a melhoria e acho que desde 2005 a gente tem crescido na nota [do CRCC]. (GERENTE DO SGI)

As respondentes acreditam que dentre os benefícios gerados à empresa pelo processo de seleção de fornecedores da Petrobrás estão o desenvolvimento proporcionados pelas auditorias, a visibilidade de mercado e o atestado de competência que o CRCC proporciona.

### 4.3.3.3. Os Critérios de SMS e Gerencial

A Gerente do SGI acredita que, em ordem de importância na análise da Petrobrás, estariam colocados os critérios econômico, técnico, legal, SMS e, por último, responsabilidade social. “Eu acho que o financeiro é o que mais pesa mesmo [...] e depois a parte técnica, eu acho que seriam as mais exigentes. Posteriormente a questão legal, [...] depois saúde e segurança, e responsabilidade social.”

A Secretária da Presidência chama a atenção para o critério voltado à responsabilidade social, que deveria ser aplicável a todos os itens, tal qual os outros critérios do processo. “[...] têm itens que a parte de responsabilidade social é colocada como não aplicável. Em nenhum [outro] critério você vê isso”. Mas ela acredita que essa situação será modificada a partir da regulamentação da NBR 16000. “[...] vai ter essa cobrança maior porque a ISO vai começar a ser regulamentada.”

A Gerente do SGI acredita que a Petrobrás poderia dar mais atenção ao critério gerencial, explorando melhor sua pontuação. Para ela a forma como se aplica hoje deixa a impressão de que seria apenas uma inicialização das empresas nesse contexto, inserindo-as numa realidade que em breve será tão cobrada quanto os outros critérios.

[A Petrobrás] poderia trabalhar mais essa questão da pontuação, eles podiam explorar mais essa parte de [...] comunidade de fornecedores, [por exemplo]. Eu sinto que é como [se fosse] [...] começar a tocar no ponto, vamos começar a dar o alerta pras empresas, porque daqui um tempo com certeza eles vão começar a ter níveis de exigência no [critério] ambiental, de saúde e segurança. (GERENTE DO SGI)

Na opinião das entrevistadas da JBR, em ordem de importância, os critérios de SMS e Gerencial estariam em última colocação na avaliação da Petrobrás. Elas ponderam que o critério gerencial deveria ser aplicável a todos os itens e que deveria ser mais cobrado, recebendo maior peso na pontuação.

### 4.3.4. A percepção da JBR em relação a responsabilidade social

Esta seção pretende apresentar resposta ao terceiro objetivo específico da pesquisa, que consiste em analisar a percepção da JBR em relação à responsabilidade social.

Nessa perspectiva, procurou-se conhecer as práticas de responsabilidade social da empresa e apreciar a opinião dos entrevistados em relação aos benefícios da RS e sua disseminação na cadeia de fornecedores.

#### **4.3.4.1.A Responsabilidade Social e Ambiental na visão dos entrevistados**

No entendimento da Secretária da Presidência, a RS envolve o comprometimento da empresa com todos os *stakeholders*.

A responsabilidade social vai desde o [pagamento do] imposto, que é uma coisa interna, até o externo, o entorno da empresa. O seu comprometimento com o governo, com seus colaboradores, com sua vizinhança, com o seus fornecedores, com seus clientes, então é toda uma cadeia, isso é o que torna uma empresa, na minha concepção, socialmente responsável. (SECRETÁRIA DA PRESIDÊNCIA)

A Gerente do SGI acredita que a responsabilidade social é refletida na preocupação do indivíduo com os outros que o cercam direta ou indiretamente. Ela ressalta que a RS está ligada aos valores e crenças individuais.

Acima de tudo eu acho que é você, além de estar preocupado com você, com seu bem-estar, com sua família [...], [estar preocupado] também com os outros, cada um [...] é responsável pelo outro. [...] A responsabilidade social ela abrange isso tudo, eu acho que está dentro de seus valores suas crenças.

As representantes da JBR conceituam responsabilidade social como o comprometimento da empresa com seus *stakeholders* e ressaltam que essa prática está ligada a valores e crenças dos indivíduos.

#### **Benefícios da Responsabilidade Social Corporativa**

A Gerente do SGI acredita que o maior benefício que a Responsabilidade Social corporativa traz à empresa é o desenvolvimento e o reconhecimento dos *stakeholders*. “[...] a empresa cresce, todos reconhecem isso e ela acaba crescendo sempre mais [...]”.

Pode-se dizer que para a JBR os benefícios gerados pela RS são o desenvolvimento das empresas e a melhoria de sua imagem institucional.

#### 4.3.4.2. Responsabilidade Social Corporativa da JBR

A Secretária da Presidência afirma que as práticas de responsabilidade da JBR não foram influenciadas pelo processo de submissão ao cadastro de fornecedores da Petrobrás. Ela afirma que a prática da responsabilidade social já estava estabelecida na cultura da organização. “[As ações voltadas aos critérios ambientais e sociais da Petrobrás] já eram incorporados na empresa.”

A JBR “criou e mantém, desde 2002, o Instituto Maria Madalena Oliveira Cavalcante (IMMOC), uma entidade sem fins lucrativos que tem como objetivo principal promover o desenvolvimento de crianças e adolescentes desassistidos de comunidades do Recife” (JBR, 2011).

As respondentes citam, ainda, parcerias da empresa com universidades, no que concerne a realização de pesquisas. A JBR tem uma parceria de pesquisa e desenvolvimento com a Universidade de Campina Grande. Para a realização desse projeto a empresa montou um laboratório especial que é utilizado pelos estudantes, que ficam instalados na empresa.

Além disso, a empresa possui diversas campanhas para conscientização de funcionários, clientes e fornecedores. Algumas das campanhas versam sobre o trabalho infantil, o respeito à diversidade e os cuidados com o meio ambiente.

No caso de terceirização, a JBR exige que os funcionários terceirizados que estão dentro da empresa adotem o mesmo comportamento e as mesmas práticas da empresa, que estão previstas em um manual. A Gerente do SGI afirma que a empresa enxerga nessa orientação uma possibilidade de formar um condutor que levará as boas práticas para espaços fora da empresa.

[O terceirizado] que vem trabalhar aqui tem um manual [com] todos os comportamentos que [deve] ter dentro da empresa, que é o mesmo do colaborador. Nesse manual vem falando das normas de conduta da empresa, do fornecedor, do cliente, de quem quer que esteja aqui dentro e aí eles também recebem esse manual, são treinados na coleta seletiva, porque ele está aqui dentro e tem que fazer e é um estímulo para que faça lá fora também. (GERENTE DO SGI)

Diante do que foi exposto, observa-se que a JBR possui um instituto chamado IMMOC voltado ao desenvolvimento de crianças e adolescentes. A empresa desenvolve, ainda, campanhas de conscientização junto aos *stakeholders* e parcerias junto a universidades, investindo em pesquisa e desenvolvimento de novas técnicas e equipamentos. Vale ressaltar

que essas práticas não foram decorrentes do processo de seleção à Petrobrás, pois já estava estabelecida na cultura organizacional.

#### **4.3.4.3. Disseminação da RS na cadeia de fornecedores**

A Gerente do SGI acredita que é de suma importância propagar a RS para os fornecedores, pois há um ganho em diversas vertentes. Há um ganho para as pessoas, para a comunidade, para o estado e também para a empresa focal, pois o objetivo final não pode ser apenas o lucro.

[A prática da RS] melhora uma empresa, melhora uma família, melhora a comunidade e no fim todo mundo ganha, o estado ganha, e eu acho que isso é o objetivo final. A empresa quer lucro, a primeira é o lucro, se não tiver lucro a gente não está aqui e não sobrevive, mas [o importante] é só o lucro? Não é só o lucro. (GERENTE DO SGI)

Na concepção da Gerente do SGI, as empresas têm mais força que o próprio governo na disseminação da responsabilidade social ao longo da cadeia, embora seja um processo demorado. Para ela a própria sociedade deve atuar na exigência dessa prática responsável das empresas.

Eu acho que hoje é papel da sociedade no todo. E principalmente das empresas, [pois] elas estão fazendo um papel muito mais relevante, estão com mais força do que o próprio governo. Então eles têm muito mais poder de cobrança. [Por exemplo], quem é que não quer fornecer para Petrobrás? Eles acabam conseguindo fomentar, mas é [um processo] lento. (GERENTE DO SGI)

A Gerente do SGI cita, ainda, a academia como um agente importante na promoção da responsabilidade social nas cadeias de suprimento. “[...] as universidades [têm um papel importante]. Acho que o meio acadêmico é uma forma muito boa de propagação porque é uma geração nova que está vindo [para as empresas].”

A Secretária da Presidência acredita que a responsabilidade social estendida aos fornecedores da cadeia é de extrema importância ao levar em consideração a natureza das operações da Petrobrás. “[...] é muito importante [...] devido ao alto grau de periculosidade [...] das obras da Petrobrás.”

Para as respondentes da JBR, disseminar práticas de responsabilidade social na cadeia de fornecedores incita o desenvolvimento das empresas e proporciona um ganho para todos.

Elas alegam que esse processo deve ser conduzido pelas empresas, que têm mais força que o governo nesse aspecto, e exigido pela sociedade. A academia, em sua visão, também é um agente promotor desse processo, que se torna essencial à cadeia de fornecedores da Petrobrás levando em consideração a natureza de suas operações.

### **4.3.5. Práticas de gestão de fornecedores da JBR influenciadas pelos critérios SMS e Gerencial**

Nesta seção são apresentados os achados referentes ao quarto objetivo específico da pesquisa, que pretende identificar práticas de gestão de fornecedores das empresas locais, fornecedoras da Petrobrás, influenciadas pelo critério de SMS e pelo critério gerencial;

Nesse sentido, procurou-se descrever os aspectos inerentes ao processo de seleção de fornecedores da JBR, bem como as práticas de desenvolvimento de fornecedores realizadas pela empresa. Além disso, buscou-se identificar os critérios considerados ganhadores de pedido.

#### **4.3.5.1. Seleção de fornecedores da JBR**

A carteira de fornecedores da JBR é dividida em fornecedores críticos, que são os fornecedores de engenharia, e os fornecedores de diversos, que são os fornecedores da parte administrativa.

Nós temos [...] dois tipos de fornecedores, os fornecedores da área técnica, que são os fornecedores da área de engenharia, e os outros fornecedores que são de diversos, parte administrativa [...]. Os fornecedores críticos são da área de engenharia, porque é o que tem impacto direto no nosso produto. (GERENTE DO SGI)

De acordo com a Gerente do SGI, os fornecedores são cadastrados em fichas, onde são registradas diversas informações. Nesse cadastro também são registradas informações acerca de práticas sociais e ambientais dos fornecedores. A JBR estabelece um único cadastro para todos os contratos.

A gente faz um cadastro de todos os fornecedores. [...] Nesse cadastro além dos dados deles, [...] a gente também já começa a puxar a parte ambiental, social e segurança. Pergunta se ele tem alguma pratica social, se ele faz uma coleta seletiva, se ele recicla papel, se usa papel rascunho, essas coisas. [...] A gente já pergunta para sentir como é [a relação] com a responsabilidade social. (GERENTE DO SGI)

Conforme relato da Gerente do SGI, de acordo com a pontuação obtida, os fornecedores são classificados em “Bom, ótimo, regular, e ruim”. A Gerente do SGI menciona que são avaliados normalmente seis critérios, dentre eles prazo de entrega, comunicação e especificação de produtos. Os outros critérios, voltados à responsabilidade social, não são decisivos para a continuidade do fornecedor no cadastro, mas melhoram sua pontuação.

A gente tem os critérios, [...] de um a seis. Pergunta a questão de prazo, [...] a questão de especificação [do produto] [...] e facilidade de comunicação [...]. Se ele atender todos esses critérios, não precisa ser ótimo, mas se for bom [...] para gente ele já é bom [...]. Na avaliação tem também uma pontuação, bem pouca, mas tem, de quem se destaca numa coleta seletiva, quem tem alguma prática social, quem faz algum trabalho voluntário isso tudo tem no questionário. (GERENTE DO SGI)

A Secretária da Presidência informa que são realizadas auditorias a cada seis meses nos fornecedores ativos. “[...] Tem avaliação a cada seis meses. A gente tem a avaliação daquele fornecedor que prestou serviço naquele período.”

Frente ao que foi apresentado durante as entrevistas, compreende-se que a JBR possui um processo de seleção padrão para todos os fornecedores. O procedimento de seleção aborda pontos ligados a responsabilidade social. Embora não seja decisivo para a continuidade do fornecedor, esses aspectos influenciam em sua pontuação.

### **Fatores considerados na avaliação de pedidos**

De acordo com a Gerente do SGI e a Secretária da Presidência, embora questões ligadas a responsabilidade social façam parte do cadastro de fornecedores influenciem em sua pontuação, o critério decisivo na escolha do fornecedor é o prazo de entrega. Esse aspecto é acentuado por se tratar de uma empresa prestadora de serviços, que depende excessivamente do gerenciamento do tempo em seus projetos.

O prazo de entrega, o principal [critério de desempate] é o prazo de entrega. (GERENTE DO SGI)  
 [...] não adianta ter o melhor preço se não entrega. [Optamos pelo] preço maior, desde que a gente cumpra o prazo [do contrato]. (SECRETÁRIA DA PRESIDÊNCIA)

Com base nas entrevistas da JBR, acredita-se que o critério ganhador de pedido na empresa é o prazo de entrega, que prevalece em relação ao preço, devido ao caráter de prestação de serviço da empresa, que trabalha com prazos pré-estabelecidos.

#### **4.3.5.2. Desenvolvimento de Fornecedores**

A JBR realiza alguns eventos com o intuito de conscientizar funcionários e fornecedores. Como forma de incentivar a participação dos fornecedores, a empresa vincula uma pequena pontuação da nota de qualificação do fornecedor à participação nos eventos. A empresa se dispõe, ainda, a apresentar suas instalações e suas práticas para que o fornecedor possa desenvolver em sua empresa.

[Os fornecedores] que participam dos eventos da JBR recebem uma pontuação, porque a gente tem aqui vários eventos à noite: semana do meio ambiente, saúde segurança, IPAT e a gente convida os funcionários dos fornecedores também, para compartilhar nossas práticas, para que ele também possa exercer lá. Então tem alguns fornecedores, é raro e difícil, mas sempre “pinga” e agente sabe que o processo é lento. Então esses fornecedores eles já sabem que tem uma pontuação maior e a gente [...] [se coloca] a disposição para que eles queiram conhecer nossas práticas [...] e implantar, a gente se dispõe a isso. (GERENTE DO SGI)

A Secretária da Presidência menciona que na JBR é prática comum a reunião com fornecedores no intuito de sanar problemas que contribuem para uma avaliação negativa do mesmo. Ela alega que não há, praticamente, desqualificação de fornecedores da empresa. Nos casos de insatisfação em relação ao fornecimento, a JBR se dispõe a avaliar e treinar o fornecedor nos pontos específicos da avaliação negativa.

Essa relação [com o fornecedor] é bem aberta, e hoje praticamente a gente não tem um descadastramento do fornecedor. Se o fornecedor tiver duas avaliações com a nota regular, por exemplo, ele vai ficar seis meses afastado, não vai fornecer, mas a empresa vai estar ali acompanhando ele. Se ele quiser a gente treina ele, prepara ele para ele voltar a fornecer. Entra a questão social, eu não vou resolver o problema simplesmente descartando, [...] porque eu vou perder o fornecedor e o cara [...] também vai perder. A gente está adotando isso de ele vir para gente para ser ajudado. (SECRETÁRIA DA PRESIDÊNCIA)

Durante a avaliação dos fornecedores, a Gerente do SGI expõe que normalmente a empresa também busca indicar alguns pontos, relativos à responsabilidade social, que podem ser trabalhados nos fornecedores e que influenciam em sua pontuação.

Na avaliação dele a gente vai [sugerir]. Por que não fazer uma coleta seletiva? Por que no seu escritório você não utiliza o papel ecológico ou [imprime] frente e verso? A gente já começa dando alguma dica [...]. O [relatório de avaliação] sempre vai com alguma coisa porque ele [...] sabe que existe uma pontuação, mas a gente não penaliza por ele não ter.

A Secretária da Presidência relata que essa prática normalmente surte efeitos nos fornecedores que, nas auditorias seguintes, sempre apresentam a implantação de uma ação recomendada nos relatórios. “[Na] próxima avaliação sempre tem uma coisinha nova que ele coloca que começou a fazer.”

De acordo com as respondentes da JBR, a empresa adota práticas de desenvolvimento de fornecedores voltadas ao desenvolvimento e/ou treinamento de novas práticas, em uma espécie de oferecimento de *benchmarking* de suas ações. Essas ações são realizadas a partir da participação em eventos promovidos pela JBR, que pontuam na nota do fornecedor, através de reuniões de avaliação de desempenho e de diagnósticos e sugestões de novas práticas, realizados durante as auditorias periódicas.

#### **4.3.6. A motivação da JBR em utilizar os critérios SMS e Gerencial no gerenciamento de fornecedores**

Essa seção é responsável pelo atendimento do quinto objetivo específico da pesquisa, que consiste em discutir a motivação da utilização das práticas de gestão de fornecedores da Petrobrás, pelas empresas locais.

Para atender o objetivo, procurou-se avaliar a opinião dos respondentes da JBR a respeito da adoção dos critérios da Petrobrás pela empresa e sobre o papel dos consórcios EPCistas na disseminação desses critérios aos fornecedores. Além disso, buscou-se analisar a percepção da JBR em relação às empresas pernambucanas, no que concerne a responsividade aos critérios da Petrobrás.

##### **4.3.6.1. A adoção dos critérios da Petrobrás**

A Gerente do SGI afirma que os critérios de responsabilidade social ainda não podem ser utilizados como critérios determinantes na seleção de fornecedores da JBR. “[Esses

critérios] não são critérios de seleção definidores, porque o tipo de fornecedor que a gente trabalha não tem. Se a gente for [exigir] não tem, assim a gente não vai ter fornecedor [...].”

Mas deixa claro que a empresa já iniciou projetos para estimular nos fornecedores essas práticas.

A gente já está começando a trabalhar com isso [...]. Colocamos [em] um dos nossos indicadores uma meta [na qual] um dos objetivos é ter fornecedores que tenham, pelo menos, a ISO 9001. A gente já está com três que têm ISO. [Mas] não [quer dizer] que o [fornecedor] que não tiver vai ser desclassificado. É um empurrão. (GERENTE DO SGI)

Para a Gerente do SGI, não existe uma movimentação das empresas em praticar os critérios da Petrobrás com seus fornecedores. Ela afirma que ainda não enxerga essa ideia amadurecida no meio empresarial e o próprio processo de seleção de fornecedores da Petrobrás não incita esse posicionamento. “[Essa ideia] está verde ainda, até pelo próprio portal [da Petrobrás], que não tem nenhuma questão assim, que puxe isso.”

A Gerente do SGI acredita que existe uma acomodação dos fornecedores da Petrobrás no que concerne a adoção de requisitos de responsabilidade social para selecionar seus fornecedores. Ela afirma que, em grande parte, a responsabilidade dessa acomodação seria da Petrobrás, em virtude da falta de estímulo, de exigência e fiscalização sobre seus fornecedores.

A Petrobrás, no portal, ela é muito [focada] na empresa. [...] Então quando eles auditam não veem [...] evidências de que a gente chama o fornecedor para cá, que tem ata, [...] no portal não tem nada que exija [evidências]. Então eu acho que [...] muitas empresas ainda ficam naquela acomodação. [...] [A Petrobrás] podia visitar alguns fornecedores nossos, [...] uma amostragem [para verificar], porque eu posso responder no portal que tenho e não tenho evidências. (GERENTE DO SGI)

Com base nas entrevistas, acredita-se que a JBR não opta por usar como base os critérios da Petrobrás na seleção de seus fornecedores por considerar que os mesmos não atenderiam aos padrões de exigência estabelecidos. No entanto a empresa já iniciou um trabalho nesse sentido, estimulando a adoção da ISO 9000. Na concepção da empresa, não há interesse das empresas fornecedoras da Petrobrás em adotar esses critérios para seus fornecedores e isso também não é incitado pela Petrobrás.

#### **4.3.6.2.O papel dos consórcios EPCistas**

A Gerente do SGI acredita que a inserção das empresas locais na cadeia de fornecimento da Petrobrás, a partir dos consórcios, é benéfica para o mercado local, tendo em

vista a oportunidade que essas empresas têm de conhecer as práticas e as relações entre as grandes empresas. Para ela, além de possibilitar a sobrevivência dessas empresas no mercado, os consórcios podem servir como agente de fomento do crescimento dessas empresas.

Eu acho que ajuda, porque [...] muitas vezes a empresa não tem condições de atender [...] todos os critérios da Petrobrás, então se essa empresa não se associar a um consórcio ela [...] não vai nem sobreviver. Então é muito pior para o estado. E [para] as empresas [que] realmente estão querendo permanecer no mercado, eu acho que isso já é um aprendizado para ela porque de todo jeito ela vai conhecer, [...] ela já vai se espelhar para que realmente ela [seja] um fornecedor direto. (GERENTE DO SGI)

A Secretária da Presidência pondera que o fato de a empresa ser fornecedora do consórcio não diminui sua carga de responsabilidade, já que ela passa a ser cobrada pelo próprio consórcio, conforme as exigências da Petrobrás. “[...] por mais que o consórcio seja responsável [pela empresa], cobra devido à grande exigência da Petrobras. Então ele é obrigado a ser exigente com aquela empresa, [...] de certa forma a empresa vai ter que [...] ser alavancada para ficar equiparada.”

As respondentes da JBR acreditam que inserir-se na cadeia de fornecimento da Petrobrás a partir dos consórcios é favorável para as empresas locais, em virtude da experiência adquirida. Para elas, essa participação possibilita aprendizado e crescimento para as empresas, forçando o desenvolvimento das mesmas, que serão exigidas e fiscalizadas pelos consórcios.

#### **4.3.6.3.O cenário pernambucano**

A Gerente do SGI acredita que seria possível estabelecer critérios para as empresas locais e estimular sua participação no CRCC da Petrobrás. “[...] eu digo que é possível de fazer porque a gente (JBR) consegue. A gente não consegue tudo, mas consegue a maior parte.”

Para a Secretária da Presidência é importante ressaltar o papel da alta direção da empresa, que precisa estar disposto a participar e investir em um contrato que, muitas vezes, não será interessante do ponto de vista monetário. Ao investir em um contrato com a Petrobrás, as empresas menores precisam enxergar o investimento, ao invés de apenas o lucro.

É muito [importante] a visão da alta direção, porque nem sempre um contrato é interessante financeiramente. Às vezes você paga para trabalhar para Petrobras, só que, dependendo da visão da alta direção, você vê que na verdade é um investimento que estão fazendo, mas têm empresas que querem apenas ganhar rapidamente. (SECRETÁRIA DA PRESIDÊNCIA)

As respondentes da JBR ponderam que seria possível estender os critérios da Petrobrás as empresas locais. Elas ressaltam que o sucesso dessa ação depende da disposição da alta direção das empresas, que deve ter uma visão estratégica a respeito das oportunidades que podem ser alcançadas, ao tornar-se um fornecedor da Petrobrás.

Nesta seção foram apresentados os resultados do caso JBR. A próxima seção trata das informações obtidas no SIMMEPE.

## **4.4. SIMMEPE**

### **4.4.1. Perfil do Entrevistado**

Para execução da pesquisa uma entrevista foi realizada no SIMMEPE. O perfil do entrevistado é apresentado a seguir:

Girley Brasileiro – Secretário Executivo. Formada em economia, está no sindicato há 12 anos e atua na área há 40 anos.

Nas seções a seguir serão apresentados os resultados da entrevista.

### **4.4.2. O Sindicato**

O Sindicato de Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do estado de Pernambuco (SIMMEPE) foi fundado em 1934 e integra o Sistema da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE).

Tem como objetivo síntese representar o conjunto das empresas que compõem a cadeia industrial formada pelos ramos da Metalurgia, Mecânica, Material Elétrico e Eletrônico, ramos industriais que somam aproximadamente 700 empresas e respondem por 21% do PIB industrial do estado de Pernambuco (SIMMEPE, 2011).

O sindicato possui uma média de 100 associados, dos quais 70% são micro e pequenas empresas, 20% são empresas de médio porte e 10% são empresas de grande porte.

Segundo o Secretário Executivo, as ações com os associados vão desde a promoção de cursos de capacitação e atualização até a organização de reuniões com o empresariado para tratar de questões relativas a novas oportunidades de mercado, como por exemplo, a instalação de novas cadeias produtivas. “Nós chamamos nossos associados para que eles fiquem atentos [...] busquem formas para que possam participar do processo das cadeias produtivas que estão se formando no estado.”

O SIMMEPE busca o desenvolvimento de seus associados a partir do *know-how* de países nas diversas áreas. O sindicato organiza visitas aos centros das diversas tecnologias, no intuito de desenvolver nas empresas pernambucanas esse conhecimento, além de possibilitar parcerias internacionais. “A minha estratégia é aprender fornecendo para eles [países] [...] e assim, ganhar experiência e tecnologia com os países de fora para desenvolver as empresas locais.”

#### **4.4.3. A motivação das empresas pernambucanas em utilizar os critérios SMS e Gerencial no gerenciamento de fornecedores**

No que concerne a práticas de RSC pelas empresas de Pernambuco, o Secretário Executivo é enfático ao afirmar que o tema não é prioridade para o empresariado, mas deixa claro que algumas grandes empresas do estado desempenham algumas ações nesse contexto.

Aqui meio ambiente e nada é a mesma coisa. [Isso é] uma lástima. [...] O pessoal não está dando a importância devida. [...] Nossas empresas médias e pequenas vão dizer que não têm dinheiro, não têm tempo e não querem saber disso. [...] [Mas] quando eu falo isso é generalizando, pois têm empresas que tem esses cuidados, a Alcoa, a Simisa e a Gerdau, que é razoável para o contexto nacional [...].  
(SECRETÁRIO EXECUTIVO)

Embora veja grandes dificuldades no processo, o secretário executivo acredita que aos poucos o mercado local vai se desenvolver no contexto da RSC. “Tem que ser feito isso e a gente vai chegar lá, mas vai chegar a duras penas.”

#### 4.4.4. O papel dos consórcios EPCistas

Em relação a participação das empresas nos consórcios EPCistas, o Secretário Executivo afirma que a recomendação dada aos associados é que se encaixem em qualquer camada de fornecimento, aquela que sua capacidade permitir, pois o essencial é não ficar de fora da cadeia produtiva. “Se você não puder ser fornecedor, seja fornecedor do fornecedor, [...] o importante é que você esteja dentro da cadeia produtiva”. O respondente acredita que participar da cadeia, a partir do consórcio, traz possibilidades de desenvolvimento ao fornecedor.

Em relação a concorrência com o mercado internacional, a partir da seleção de fornecedores dos consórcios EPCistas, o Secretário Executivo acredita que as empresas locais não conseguem competir por conta da baixa competitividade em preço e qualidade dos produtos. Ele afirma que uma solução viável à questão seria formas de associação entre as empresas, buscando expertise e aproveitando as condições locais, para aumentar sua competitividade.

No Brasil o mercado é aberto e não há como controlar porque o cara vai atrás do produto melhor e mais barato, e o nosso nem é melhor e nem é mais barato. Pois não há condições de produzir a um preço competitivo e não tem expertise nisso, não tem qualidade no produto. [As empresas] vão ter que buscar formas de se associar, de produzir aqui, de aproveitar os incentivos que existem para produzir com a mesma qualidade e com preço competitivo. (SECRETÁRIO EXECUTIVO)

Nesta seção foram apresentados os resultados da entrevista realizada no SIMMEPE. A próxima seção trata da análise cruzada dos casos.

## 5. Análise Cruzada dos Casos

O capítulo anterior apresentou os resultados particulares de cada caso. Nesta seção será apresentada a análise cruzada dos casos selecionados para a pesquisa. Busca-se realizar uma análise das semelhanças e diferenças entre os casos, no intuito de obter um panorama do comportamento das empresas fornecedoras da Petrobrás. A análise está organizada em função dos objetivos específicos da pesquisa.

### 5.1. Perfil das Empresas

Essa seção apresenta o perfil de cada empresa, permitindo uma análise comparativa em relação a suas características.

A CODISTIL é uma empresa de grande porte, integrante do grupo Dedini e tem um nível de atuação internacional. A empresa MCM, também de grande porte, tem como controladora acionária a empresa Intercept Participações, e possui abrangência de atuação nacional. A JBR é uma empresa de grande porte, com fornecimento regional.

As informações são apresentadas no Quadro 19.

EMPRESAS	CLASSIFICAÇÃO CRCC	PORTE <sup>1</sup>	CONTROLE ACIONÁRIO	NÍVEL DE ATUAÇÃO
<b>CODISTIL</b>	Fornecedor de Bens	Grande	Grupo Dedini S/A Ind de Base	Internacional
<b>MCM</b>	Prestador de Serviços	Grande	Intercept Participações	Nacional
<b>JBR</b>	Prestador de Serviços	Grande	-	Regional

<sup>1</sup> Com base na classificação do SEBRAE por número de funcionários

#### Quadro 19 – Perfil das Empresas<sup>9</sup>

Fonte: Própria, 2011.

Todas as empresas possuem certificação ISO 9001. Somada a essa certificação, a JBR possui as certificações ISO 14001, OHSAS 18001 e NBR 16001, como pode ser visualizado no Quadro 20.

<sup>9</sup> O porte das organizações foi determinado de acordo com o número de funcionários, pois a pesquisadora não teve acesso ao faturamento anual das empresas.

EMPRESAS	CODISTIL	MCM	JBR
<b>CERTIFICAÇÕES</b>	ISO 9001	ISO 9001	ISO 9001
			ISO 14001
			OHSAS 18001
			NBR 16001

**Quadro 20 – Certificações das Empresas**

Fonte: Própria, 2011.

## 5.2. A percepção das empresas em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás

As empresas investigadas na pesquisa acreditam que o processo de seleção de fornecedores da Petrobrás apresenta um elevado nível de exigências, justificado pela natureza das operações da empresa, que envolve um alto risco.

O Quadro 21 apresenta um resumo das considerações das empresas a respeito do processo de seleção de fornecedores da Petrobrás.

	CODISTIL	MCM	JBR
<b>CONSIDERAÇÕES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Elevado nível de exigências;</li> <li>→ Rigor justificado pelo risco do tipo de operação;</li> <li>→ Funcionários sem conhecimento técnico no canal de atendimento ao fornecedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Elevado nível de exigências;</li> <li>→ Rigor justificado pelo risco do tipo de operação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Elevado nível de exigências;</li> <li>→ Rigor justificado pelo risco do tipo de operação;</li> </ul>

**Quadro 21 – Considerações das empresas sobre a seleção de fornecedores da Petrobrás**

Fonte: Própria, 2011.

A CODISTIL acredita que o processo de seleção de fornecedores da Petrobrás apresenta um alto grau de complexidade, justificada em virtude do risco atrelado ao tipo de negócio da empresa, exploração de petróleo. Uma falha levantada pela empresa, em relação ao processo de seleção, é a falta de conhecimento técnico dos responsáveis pelo canal de atendimento aos fornecedores, acerca dos procedimentos de cadastro das empresas.

Para a MCM o processo de seleção de fornecedores da Petrobrás possui um elevado nível de exigências, mas justifica-se em virtude do risco associado a suas atividades.

Na visão da JBR o processo de seleção de fornecedores da Petrobrás é rigoroso em virtude da complexidade do serviço e do tipo de produto da estatal.

Na concepção das empresas pesquisadas, o processo de seleção de fornecedores da Petrobrás e o próprio CRCC proporcionam um atestado de competência e promovem a visibilidade no mercado. Todas afirmam que a principal vantagem é o desenvolvimento proporcionado à empresa, através das avaliações da Petrobrás. A barreira à entrada de concorrentes também é um aspecto positivo citado pelos respondentes.

As informações podem ser vistas no Quadro 22.

<b>EFEITOS PARA A EMPRESA</b>	<b>CODISTIL</b>	<b>MCM</b>	<b>JBR</b>
Atestado de Competência	X		X
Desenvolvimento da Empresa	X	X	X
Visibilidade de Mercado		X	X
Barreiras à Entrada de Concorrentes		X	

**Quadro 22 – Efeitos do CRCC para as empresas**

Fonte: Própria, 2011.

Para a CODISTIL o processo de seleção de fornecedores da Petrobrás atesta a competência da empresa e gera possibilidades de desenvolvimento, através das auditorias.

A MCM acredita que os efeitos do processo de seleção de fornecedores são positivos para a empresa fornecedora, pois promovem o desenvolvimento da empresa, por meio de auditorias e pela integração das áreas, a visibilidade de mercado e o aumento de barreiras à entrada de concorrentes, pelo aumento de exigências de qualificação às empresas.

Na concepção da JBR, como benefícios gerados à empresa, pelo processo de seleção de fornecedores da Petrobrás, podem ser citados o desenvolvimento proporcionado pelas auditorias, a visibilidade de mercado e o atestado de competência que o CRCC proporciona.

No que concerne aos critérios SMS e Gerencial, as empresas afirmam que os critérios deveriam apresentar requisitos mais exigentes. Duas empresas entrevistadas acreditam que, em ordem de importância na avaliação da Petrobrás, os critérios acima citados estão em última colocação.

As informações podem ser vistas no Quadro 23.

	CODISTIL	MCM	JBR
AValiação	<p>→ Em ordem de importância, os critérios SMS e Gerencial estão em última colocação;</p> <p>→ Os critérios SMS e Gerencial deveriam ser mais exigentes;</p>	<p>* Não há consenso entre os respondentes a respeito da importância dos critérios SMS e Gerencial.</p> <p>→ Os critérios SMS e Gerencial deveriam ser mais exigentes;</p>	<p>→ Em ordem de importância, os critérios SMS e Gerencial estão em última colocação;</p> <p>→ O critérios Gerencial deveriam ser mais exigente;</p>

**Quadro 23 – Avaliação dos critérios SMS e Gerencial**

Fonte: Própria, 2011.

A CODISTIL acredita que há uma forte preocupação da Petrobrás em relação à responsabilidade social. No entanto, em uma escala de importância, os critérios de SMS e Gerencial estariam em último lugar, em relação aos outros critérios, na avaliação da Petrobrás. A empresa pondera, ainda, que os requisitos referentes a esses critérios deveriam ser mais exigentes.

Na MCM não há consenso entre os respondentes a respeito da importância dispensada pela Petrobrás aos critérios de SMS e Gerencial. Em relação ao conteúdo dos critérios de SMS e Gerencial, a empresa acredita que os requisitos são o mínimo que poderia ser exigido.

Para a JBR, em ordem de importância, os critérios de SMS e Gerencial estariam em última colocação na avaliação da Petrobrás. Elas ponderam que o critério gerencial deveria ser aplicável a todos os itens e que deveria ser mais exigido, recebendo maior peso na pontuação.

### **5.3. A percepção das empresas em relação a responsabilidade social**

As empresas investigadas acreditam que a responsabilidade social refere-se ao comprometimento da empresa com os seus *stakeholders* e envolve, em seu escopo, a responsabilidade ambiental.

As informações estão apresentadas no Quadro 24.

	<b>CODISTIL</b>	<b>MCM</b>	<b>JBR</b>
<b>ASPECTOS DA RS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Comprometimento da empresa com os <i>stakeholders</i>;</li> <li>→ Envolve a responsabilidade ambiental;</li> <li>→ Está ligada a uma perspectiva ética e moral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Comprometimento da empresa com os <i>stakeholders</i>;</li> <li>→ Envolve a responsabilidade ambiental;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Comprometimento da empresa com os <i>stakeholders</i>;</li> <li>→ Está ligada aos valores e crenças dos indivíduos;</li> </ul>

**Quadro 24 – Aspectos da responsabilidade social**

Fonte: Própria, 2011.

Para a CODISTIL a RS refere-se a ações voltadas aos stakeholders e deve ser desenvolvida por iniciativa da empresa. A empresa acredita, ainda, que a responsabilidade ambiental está inserida na responsabilidade social.

No entendimento da MCM, a responsabilidade ambiental está envolvida pela responsabilidade social, que se reflete na preocupação com os stakeholders, com ênfase no público interno e na comunidade do entorno da empresa.

A JBR entende a responsabilidade social como a atenção e preocupação com os stakeholders e ressaltam que essa prática está ligada a valores e crenças dos indivíduos.

Para as empresas da pesquisa, a RS pode algumas trazer vantagens à organização, como pode ser visto no Quadro 25.

<b>BENEFÍCIOS DA RS</b>	<b>CODISTIL</b>	<b>MCM</b>	<b>JBR</b>
Desenvolvimento da Empresa	X		X
Diminuição de Custos	X		
Reconhecimento dos Clientes	X	X	
Melhoria da Imagem Institucional		X	X

**Quadro 25 – Benefícios da RS para as empresas**

Fonte: Própria, 2011.

Segundo a CODISTIL, os benefícios gerados à empresa pela prática da RS são o crescimento da empresa e dos parceiros, a diminuição de custos e o reconhecimento dos clientes. Na visão da MCM a prática da responsabilidade social beneficia a empresa, proporcionando a avaliação positiva de clientes internos e externos, o que favorece a imagem da organização. Para a JBR os benefícios gerados pela RS são o desenvolvimento das empresas e a melhoria de sua imagem institucional.

Como práticas de responsabilidade social adotadas pelas empresas da pesquisa, podem ser destacadas a qualificação de funcionários, a manutenção de um instituto, parcerias com universidades e a promoção de campanhas de conscientização.

As informações podem ser vistas no Quadro 26.

	CODISTIL	MCM	JBR
PRÁTICAS DE RS	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Qualificação de funcionários</li> <li>→ Convênio com o Senai para formação de mão-de-obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Qualificação de funcionários</li> <li>→ Foco em Segurança</li> <li>→ Planejamento de ações na área ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Instituto IMMOC</li> <li>→ Parcerias com universidades no desenvolvimento de pesquisas</li> <li>→ Campanhas de conscientização com stakeholders</li> </ul>
	A maior parte das ações de RS são restritas aos contratos da Petrobrás	Parte das ações advém da cultura da empresa e a outra parte foi motivada pelos clientes.	Ações realizadas antes do CRCC, independentes dos contratos Petrobrás

**Quadro 26 – Práticas de RS nas empresas**

Fonte: Própria, 2011.

Como prática de RS, a CODISTIL realiza a capacitação de mão-de-obra dentro da própria empresa e possui um convênio com o SENAI no programa de formação do maior aprendiz. Um dos respondentes afirma que algumas práticas de responsabilidade social apresentadas em contratos da Petrobrás ficam restritas apenas ao contrato indicado, sendo extintas após o término do mesmo.

A MCM menciona a segurança como principal ponto trabalhado em relação à responsabilidade social. Somado a isso se encontram os novos investimentos em padrões ambientais e investimentos na qualificação dos funcionários. Os entrevistados ressaltam que a atenção ao meio ambiente, ao contrário das outras práticas, foi motivada pelas avaliações da Petrobrás.

A JBR possui um instituto chamado IMMOC, voltado ao desenvolvimento de crianças e adolescentes. A empresa desenvolve campanhas de conscientização junto aos *stakeholders* e parcerias junto a universidades, investindo em pesquisa e desenvolvimento de novas técnicas e equipamentos. A empresa ressalta que a prática de RS já estava estabelecida na cultura organizacional, não sendo decorrente do processo de seleção à Petrobrás.

Em relação à propagação da RS aos fornecedores, as empresas acreditam que pode ser benéfico, pois traria desenvolvimento a todos os membros da cadeia, melhora a imagem institucional e estabelece um padrão de concorrência para as empresas. Quanto à motivação

do processo, as empresas divergem se o mesmo deve ser iniciado por consciência da empresa focal ou se seu princípio é causado por exigências dos *stakeholders*.

As informações são apresentadas no Quadro 27.

	CODISTIL	MCM	JBR
PROPOSTAS DE DISSEMINAÇÃO DA RS	Desenvolvimento da Cadeia	Desenvolvimento da Cadeia	Desenvolvimento da Cadeia
		Beneficia a Imagem Institucional	Exigência da Sociedade
	Consciência da Empresa Focal	Uniformiza os Critérios de Concorrência entre as Empresas	Conduzida pelas Empresas e Academia
		Exigência dos <i>Stakeholders</i>	

**Quadro 27 – Propostas da disseminação da RS na cadeia de fornecedores**

Fonte: Própria, 2011.

Na concepção da CODISTIL, a responsabilidade social deve ser disseminada à cadeia de fornecedores, pois isso estimula seu desenvolvimento. E isso deve ser consciência da empresa contratante, independente de exigências da Petrobrás.

A MCM acredita que a disseminação da responsabilidade social ao longo da cadeia de fornecedores é importante, pois incentiva o desenvolvimento das empresas e o beneficiamento de sua imagem institucional, além de equalizar o nível de concorrência entre as mesmas, já que nem todas as empresas estariam aptas a concorrer. Eles ressaltam que essa prática será inevitável na cadeia de fornecimento da Petrobrás, pois os *stakeholders* estão cada vez mais exigentes com as empresas nesse aspecto.

A JBR afirma que propagar práticas de responsabilidade social na cadeia de fornecedores incita o desenvolvimento das empresas e proporciona um ganho para todos. Para eles, os agentes desse processo, exigido pela sociedade, devem ser as empresas e a academia.

## 5.4. Práticas de gestão de fornecedores das empresas influenciadas pelos critérios SMS e Gerencial

A seleção de fornecedores das empresas investigadas é realizada a partir de procedimentos pré-estabelecidos. As empresas fazem uso de formulários, visando classificar os fornecedores de acordo com sua capacidade de fornecimento.

Em relação aos contratos Petrobrás, não há homogeneidade da amostra em relação à condução da seleção dos fornecedores. Duas empresas da amostra possuem cadastros específicos para fornecedores da Petrobrás, adotando critérios específicos de seleção. A terceira empresa possui um cadastro único, com a adoção de critérios uniformes a todos os fornecedores, como apresentado no Quadro 28.

	SELEÇÃO DE FORNECEDORES	
	Cadastro Específico Petrobrás	Cadastro Único
CODISTIL	X	
MCM	X	
JBR		X

**Quadro 28 – Seleção de fornecedores para os contratos Petrobrás**  
Fonte: Própria, 2011.

A CODISTIL possui um cadastro específico para os fornecedores alocados em contratos da Petrobrás. Esses fornecedores são avaliados a partir de um questionário específico, confirmado pela realização de uma auditoria posterior. Embora atenda a um rigor específico, durante o cadastro dos “fornecedores Petrobrás” há uma flexibilidade de exigências, em decorrência da baixa variedade de fornecedores em determinadas áreas.

Na MCM a seleção de fornecedores para contratos Petrobrás é feita a partir de uma lista específica que contém os fornecedores teoricamente aptos a esse tipo de fornecimento. No entanto eles ressaltam que, para cada contrato, o fornecedor é avaliado novamente, independente da lista.

A JBR possui um processo de seleção padrão para todos os fornecedores. O formulário de cadastro aborda pontos ligados à saúde, meio ambiente, segurança e responsabilidade social. Os aspectos influenciam diretamente na pontuação do fornecedor.

Os aspectos analisados pelas empresas para definição de fornecimento são as certificações técnicas, o prazo de entrega, o preço e aspectos de responsabilidade social, como pode ser visto no Quadro 29.

ASPECTOS ANALISADOS NO PEDIDO				
	Fatores Técnicos	Prazo de Entrega	Preço	Responsabilidade Social
CODISTIL	X	X	X	
MCM	X	X	X	
JBR	X	X	X	X

 Critérios de Decisão do Pedido

**Quadro 29 – Aspectos analisados na definição de fornecimento**

Fonte: Própria, 2011.

Na CODISTIL, durante a seleção do fornecedor para determinado pedido de compra, são levados em consideração aspectos técnicos, prazo de entrega e preço, prevalecendo, como critério de decisão, o preço. Aspectos relativos à responsabilidade social são citados nas entrevistas como importantes na análise, mas não são abordados, nem registrados no cadastro dos fornecedores.

A MCM faz a análise de aspectos técnicos, preço e prazo de entrega na definição de seus pedidos. Aspectos relativos à responsabilidade social são levados em consideração em casos específicos, mas o cadastro do fornecedor não contempla informações relativas a tais práticas.

Embora a JBR analise os fatores técnicos, o prazo de entrega, o preço e a responsabilidade social do fornecedor na definição de ser pedido de compra, o prazo de entrega é o critério de decisão de fornecimento, devido ao caráter de prestação de serviço da empresa, que trabalha com prazos pré-estabelecidos. A empresa contempla em seu cadastro informações voltadas a práticas de responsabilidade social dos fornecedores.

No que concerne ao desenvolvimento dos fornecedores, as empresas atuam de formas diversas. As ações podem ser vistas no Quadro 30.

	CODISTIL	MCM	JBR
DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES	Orientações de Melhorias	Ajustes para Atendimento aos Requisitos de Contrato	Desenvolvimento e/ou Treinamentos de Novas Práticas
	Informações de Oportunidades de Mercado		Eventos de Atualização
			Reuniões de Avaliação de Desempenho
			Diagnósticos e Sugestões de Novas Práticas

**Quadro 30 – Desenvolvimento de fornecedores**

Fonte: Própria, 2011.

A CODISTIL busca orientar seus fornecedores acerca de possíveis melhorias e novas oportunidades de mercado. Essa troca de informações ocorre durante as auditorias realizadas nas empresas fornecedoras.

Na MCM o apoio dado aos fornecedores envolve a preparação deste de acordo com os requisitos de fornecimento. Em caso de falhas na atuação do fornecedor, a empresa opta pelo descredenciamento deste no catálogo de fornecimento.

A JBR adota práticas de desenvolvimento de fornecedores voltadas ao desenvolvimento e/ou treinamento de novas práticas, em uma espécie de oferecimento de *benchmarking*. A empresa busca consolidar a parceria com o fornecedor a partir da promoção de eventos, através de reuniões de avaliação de desempenho e por meio de diagnósticos e/ou sugestões de novas práticas, realizados durante as auditorias periódicas.

## **5.5. A motivação das empresas em utilizar os critérios SMS e Gerencial no gerenciamento de fornecedores**

De acordo com as empresas, existem algumas barreiras à adoção de critérios baseados na seleção de fornecedores da Petrobrás. O principal critério apontado é a falta de qualificação das empresas para responder às exigências. O aumento dos custos também é apontado como uma dificuldade a essa decisão. Na opinião de uma das empresas pesquisadas, não há interesse das empresas focais da cadeia em adotar requisitos na linha dos critérios da Petrobrás.

No entanto, as empresas concordam que, casos fossem adotados, os critérios contribuiriam para o desenvolvimento das empresas fornecedoras.

As informações podem ser vistas no Quadro 31.

	CONDUTORES	BARREIRAS		
	Desenvolvimento dos Fornecedores	Aumento de Custos	Baixa Qualificação das Empresas	Falta de Interesse das Empresas
CODISTIL	X	X	X	
MCM	X	X	X	
JBR			X	X

**Quadro 31 – Condutores e Barreiras à adoção dos critérios Petrobrás**

Fonte: Própria, 2011.

A CODISTIL alega que a adoção dos critérios da Petrobrás pela empresa acarretaria aumento de custos já que os fornecedores aumentariam os preços dos produtos. A falta de qualificação das empresas locais também é apontada como uma dificuldade à incorporação os critérios Petrobrás. Ainda assim, a empresa acredita que submeter as empresas locais a esse processo proporcionaria aprendizado às mesmas.

Para a MCM a empresa não pode utilizar como base os critérios da Petrobrás em seus processos devido à quantidade insuficiente de empresas locais qualificadas. Outro ponto abordado pela empresa é o consequente aumento de custos que o processo traria, opondo-se ao foco principal, que é a redução de custos. No entanto, a empresa acredita que essa iniciativa, por parte das empresas focais, poderia ajudar no desenvolvimento dos fornecedores.

A JBR alega que os fornecedores disponíveis no mercado não estão preparados para responder a um nível elevado de exigências, mas deixa claro que, aos poucos, já começou a implantar ações como o estímulo à certificação ISO 9001. A empresa afirma que não há interesse das empresas fornecedoras da Petrobrás na adoção de requisitos com base nos critérios para gerenciar seus fornecedores e isso também não é incentivado pela Petrobrás.

Em relação ao cenário pernambucano, as empresas da pesquisa dividem opiniões. Duas empresas acreditam que o mercado local, de imediato, não está preparado para atender aos critérios Petrobrás de fornecimento, mas que as empresas precisam se conscientizar para a necessidade de evoluir nesse aspecto. No entanto, uma dessas empresas acredita que, se

adotados de forma coercitiva, sob pena de perda de contratos, os critérios de fornecimento seriam atendidos pelas empresas locais.

A terceira empresa acredita que as empresas responderiam positivamente à adoção dos critérios. As informações podem ser vistas no Quadro 32.

<b>EMPRESAS</b>	<b>CODISTIL</b>	<b>MCM</b>	<b>JBR</b>
<b>Diagnóstico Atual</b>	Empresas em desenvolvimento	Empresas em desenvolvimento	Empresas em desenvolvimento
<b>Próximo Passo</b>	Conscientização das Empresas	Conscientização das Empresas	
<b>Agente Facilitador</b>	Governo		Alta Direção
<b>Adoção dos requisitos de forma coercitiva</b>		As empresas responderiam positivamente	As empresas responderiam positivamente

**Quadro 32 – Diagnóstico do mercado local**

Fonte: Própria, 2011.

A CODISTIL opina que as empresas locais ainda não estão preparadas para responder a padrões de exigências como os da Petrobrás. Eles ponderam que as empresas estão em fase de desenvolvimento, por conta dos investimentos do estado, mas afirmam que não haverá mudanças nesse diagnóstico tão cedo. No entanto, a empresa acredita que as empresas se conscientizarão para a necessidade de desenvolvimento e avaliam que o governo tem um papel fundamental nesse contexto.

Na concepção da MCM, as empresas locais ainda demorarão algum tempo para conseguir elevar seu nível de qualificação ao atendimento dos requisitos Petrobrás. Mas, ainda assim, é necessário conscientizá-las de que essa evolução é necessária. Entretanto, a empresa acredita que se fossem demandadas nesse momento, sob pena de perda de contratos, as empresas se esforçariam e responderiam positivamente aos requisitos recomendados pelos clientes. E essa seria uma forma de elevar o nível das empresas locais.

A JBR acredita que seria possível estender os critérios da Petrobrás às empresas locais. A empresa ressalta que o sucesso dessa ação depende da disposição da alta direção das empresas, que deve ter uma visão estratégica a respeito das oportunidades que podem ser alcançadas, ao tornar-se um fornecedor da Petrobrás.

Ao tratar da atuação dos consórcios EPCistas nos contratos da Petrobrás, como intermediários para o mercado local, as empresas dividem suas opiniões. Como aspectos positivos são levantadas a possibilidade de desenvolvimento das empresas fornecedoras do EPCista, além da experiência dessas empresas com os critérios Petrobrás. Os aspectos negativos citados são: o nível inferior de exigências para fornecimento e a possibilidade de os consórcios optarem por empresas estrangeiras como fornecedores, em detrimento das empresas locais.

O Quadro 33 apresenta essas informações.

<b>EMPRESAS</b>	<b>Padrão inferior à Petrobrás</b>	<b>Desenvolvimento para as empresas</b>	<b>Não há garantias para o mercado local</b>	<b>Experiência</b>
<b>CODISTIL</b>	X		X	
<b>MCM</b>		X		X
<b>JBR</b>		X		X

**Quadro 33 – Atuação dos Consórcios EPCistas**

Fonte: Própria, 2011.

Na concepção da CODISTIL, o padrão exigido pelos consórcios para fornecimento Petrobrás é consideravelmente inferior aos critérios adotados pela estatal. Eles ponderam, ainda, que alguns fatores como falta de capacidade de fornecimento das empresas locais, a crise cambial nacional e a competitividade das empresas estrangeiras, podem influenciar na decisão dos consórcios em favorecer as empresas estrangeiras, gerando uma crise no mercado pernambucano.

Para a MCM a participação das empresas locais na cadeia da Petrobrás, a partir dos consórcios EPCistas é um ponto positivo, pois proporciona desenvolvimento para as empresas, além de experiência em relação aos processos da Petrobrás.

A JBR acredita que inserir-se na cadeia de fornecimento da Petrobrás, a partir dos consórcios, é favorável para as empresas locais, em virtude da experiência adquirida. A participação possibilita aprendizado e crescimento para as empresas locais, forçando o desenvolvimento das mesmas, que serão exigidas e fiscalizadas pelos consórcios.

## **6. Discussão dos Resultados**

---

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados dessa pesquisa. O objetivo é verificar como os resultados se comportam em relação à literatura pesquisada.

O capítulo está dividido em quatro seções, organizadas em função dos objetivos específicos da pesquisa: a) Analisar a percepção das empresas fornecedoras em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás; b) Investigar a percepção das empresas fornecedoras da Petrobrás em relação a responsabilidade social; c) Identificar práticas de gestão de fornecedores das empresas locais, fornecedoras da Petrobrás, influenciadas pelo critério de SMS e pelo critério gerencial; e d) Discutir a motivação das empresas locais, a partir do isomorfismo estrutural, em utilizar os requisitos de responsabilidade social da Petrobrás no gerenciamento de seus fornecedores.

### **6.1. A percepção das empresas em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás**

De acordo com as empresas pesquisadas, o processo de seleção de fornecedores da Petrobrás apresenta um elevado nível de exigências, no entanto esse padrão cobrado pela estatal é justificado por conta da natureza arriscada de suas operações.

Nesse contexto, há concordância na amostra de que o processo seletivo da Petrobrás contribui ao desenvolvimento das empresas, pelo alto nível dos requisitos exigidos, bem como pelo grau de rigorosidade apresentado em suas auditorias.

As empresas investigadas elogiam o rigor das auditorias realizadas pela Petrobrás, que são encaradas como uma avaliação gratuita de seus processos. Nesse ponto as empresas concordam com a própria Petrobrás, que considera sua auditoria muito mais focada no produto que as auditorias de terceira parte (empresas certificadoras). De acordo com a estatal, a “auditoria Petrobrás” pode substituir certificações de qualidade.

Para a MCM, além das auditorias, a empresa se desenvolve por conta da preparação ao atendimento de um contrato Petrobrás, que requer integração e troca de informações de todas as áreas, contribuindo para o crescimento da empresa.

Para CODISTIL e JBR ser um fornecedor Petrobrás é um atestado de competência para a empresa. JBR E MCM acreditam que ocupar uma posição na cadeia da estatal confere visibilidade de mercado para o fornecedor. A MCM alega, ainda, que o cadastro Petrobrás serve como uma espécie de seleção natural no mercado, recompensando as empresas sérias e que melhor se preparam.

Em relação ao critério de SMS e Gerencial, a CODISTIL e a JBR alegam que os mesmos são considerados, pela Petrobrás, menos importantes que os outros critérios de seleção, figurando os últimos lugares em uma escala de importância. Esse posicionamento encontra respaldo nos contratos que a Petrobrás estabelece com as empresas consideradas não recomendáveis ao fornecimento, por alcançar uma nota abaixo de 1,2 na avaliação de SMS, exigindo um comprometimento em desenvolver os requisitos.

Essa avaliação sugere que não há equilíbrio entre os critérios utilizados pela estatal, o que seria essencial ao desenvolvimento da sustentabilidade no processo, segundo Elkington (2001).

No tocante ao critério SMS, a CODISTIL e a MCM ponderam que os requisitos deveriam ser mais exigentes. A Petrobrás estabelece requisitos mais brandos para fornecedores de bens, pois entende que nesta modalidade de fornecimento os riscos de fabricação e manuseio estão nas instalações do fabricante. No caso de prestação de serviços, os riscos estão nas instalações da Petrobrás, por consequência, os requisitos exigidos a esses fornecedores são maiores.

Embora a Petrobrás entenda que as exigências devem ser mais brandas aos fornecedores de bens, a CODISTIL, que se encaixa nessa modalidade de fornecimento, mostra-se a favor do aumento do grau de exigência dos requisitos de SMS. O mesmo acontece com a MCM, prestador de serviços da Petrobrás, que demonstra concordância com a necessidade de maior rigorosidade no critério.

No que concerne ao critério Gerencial, as empresas CODISTIL, MCM e JBR avaliam que os requisitos deveriam ser mais rigorosos e somado a isso, sugerem que a Petrobrás deveria atribuir-lhe um maior peso na pontuação dos fornecedores.

A Petrobrás argumenta que uma forma encontrada pela empresa para ampliar os requisitos sociais é a exigência de plano de saúde e tickets alimentação aos funcionários das empresas contratadas, mas essa exigência não faz parte dos requisitos de seleção do CRCC, apenas dos contratos estabelecidos com o fornecedor.

A postura das empresas fornecedoras aponta uma aceitação do aprimoramento dos requisitos no critério Gerencial e a crença de que esse critério deveria conferir melhor avaliação à empresa selecionada.

Em resumo, percebe-se que as empresas avaliam positivamente o processo de seleção de fornecedores da Petrobrás, conferindo ao mesmo status de promotor de desenvolvimento, otimização dos processos e visibilidade de mercado. As auditorias realizadas são consideradas importantes para o aprimoramento de produtos e processos.

A compreensão das empresas investigadas, de que atender aos critérios da Petrobrás proporciona desenvolvimento à empresa, diverge do estudo de Choi e Eboch (1998), no qual as empresas percebiam um ganho operacional limitado à planta industrial. Essa diferença pode ser decorrente do nível de desenvolvimento das empresas utilizadas nos estudos. As empresas utilizadas na presente investigação provavelmente apresentam uma capacitação inferior, quando comparadas a indústria automotiva dos EUA, foco da pesquisa dos citados autores.

No entanto, mesmo que o processo de seleção da estatal seja considerado exigente pelas empresas da pesquisa, há consenso entre os fornecedores de que, aos critérios SMS e Gerencial, deveriam ser conferidos requisitos mais exigentes. Dessa forma, questiona-se a possibilidade de inclusão de requisitos voltados a novos pontos de RSC nos critérios de seleção da Petrobrás.

Pondera-se, ainda, o poder de barganha da estatal em relação aos seus fornecedores, que consideram a participação no processo de seleção da empresa um impulso ao desenvolvimento organizacional; e a obtenção do CRCC, como um atestado de competência da empresa, que fica bem vista no mercado.

## **6.2. A percepção das empresas em relação a responsabilidade social**

Embora haja divergências em relação ao entendimento da RSC, como afirma Oliveira (2008), para as empresas investigadas a responsabilidade social envolve, *a priori*, comprometimento da empresa com os seus *stakeholders*. Essa percepção corrobora com a

visão de Freeman (1984) que ressalta o atendimento às expectativas dos *stakeholders* como ponto essencial da RSC.

As empresas CODISTIL e MCM, seguindo a mesma linha de Nascimento et al (2008) e Ethos (2009) acreditam que a dimensão ambiental está inserida na responsabilidade social, pois o meio ambiente tem impacto direto na qualidade de vida da humanidade. A CODISTIL e a JBR baseiam a RSC em fatores morais, como propõem Cheibub e Locke (2002), afirmando que sua prática deriva de uma perspectiva ética e moral, ligada aos valores e crenças dos indivíduos.

Em relação às vantagens relacionadas à prática de RSC, as empresas ressaltam alguns benefícios já apresentados por Oliveira (2008). A CODISTIL e a JBR apontam o desenvolvimento da empresa como uma das vantagens da RSC. Alinhado a isso, a CODISTIL propõe, ainda, a diminuição de custos como um fator benéfico da prática de RS. A CODISTIL, JBR e MCM acordam em relação aos benefícios que a RSC pode trazer à imagem institucional, proporcionando o reconhecimento dos clientes.

As práticas de RSC são diversificadas entre as empresas. A CODISTIL cita práticas ligadas à qualificação de funcionários e formação de mão-de-obra. A MCM aborda também a qualificação de funcionários e a atenção à segurança como pontos trabalhados pela empresa. A JBR aponta como suas práticas de RSC a criação e manutenção do IMMOC, parcerias de pesquisa com universidades e a realização de eventos sobre temas diversos, voltados aos seus *stakeholders*.

Assim como as práticas realizadas, a motivação das empresas na adoção da RSC também evidencia aspectos diversos. Na CODISTIL as práticas são apontadas, em sua maioria, como restritas aos contratos da Petrobrás. Mas a formação de mão-de-obra qualificada pode ser considerada um fator de vantagem competitiva, já que se constitui em um recurso aplicáveis aos demais contratos da empresa.

Na MCM os pontos críticos avaliados pela Petrobrás motivaram o planejamento de padrões ambientais, considerados essenciais pela empresa para se manter no mercado. Já a JBR alega que suas práticas de RSC estão intrínsecas na cultura empresarial, desde a fundação da empresa, independente da preparação ou obtenção do CRCC.

No que concerne à propagação da RS ao longo da cadeia de fornecimento, as empresas são uníssonas ao afirmarem que esse movimento desenvolve as empresas e, conseqüentemente, a cadeia por inteiro. A MCM cita o benefício à imagem institucional e a

uniformização dos critérios de concorrência entre as empresas, como fatores a serem considerados.

A CODISTIL corrobora com a opinião de Aligleri e Borinelli (2001) e Aligleri et al (2002), ao afirmar que é papel da empresa focal coordenar o processo de disseminação da RS ao longo da cadeia de fornecimento. A JBR concorda em parte com esse posicionamento e acrescenta a academia, no papel das universidades, como ator necessário a esse processo. A MCM expande a responsabilidade para todos os *stakeholders* da cadeia em questão.

Em resumo, a CODISTIL entende a RSC como o comprometimento com os *stakeholders* e uma função ética e moral da empresa. Acredita que a RSC contribui com a diminuição de custos na empresa, é propulsora do desenvolvimento para toda a cadeia e que a empresa focal é responsável pela sua propagação, no entanto suas práticas de RS não apontam ações envolvendo os fornecedores, exceto nos contratos junto à Petrobrás.

Na mesma linha, a MCM apresenta os *stakeholders* como ponto fundamental na RSC. A empresa acredita que a propagação da RS traz desenvolvimento à cadeia e benefícios à imagem da instituição, mas fora os contratos da Petrobrás, a MCM não pontua ações voltadas à cadeia de fornecimento.

Semelhante às outras empresas, a JBR acredita que a RSC, sendo um aspecto moral da organização, envolve a preocupação com todos os *stakeholders* e proporciona desenvolvimento à cadeia. Nessa perspectiva, a empresa estabelece ações de RSC com seus fornecedores, a partir do desenvolvimento e avaliação de novas práticas, além de eventos de reciclagem e capacitação de novas práticas.

Percebe-se que ainda não há uma visão consolidada da responsabilidade social entre as empresas. Duas empresas da amostra não conseguem repassar a suas práticas as propostas teóricas de sua abordagem em relação à responsabilidade social. Mesmo considerando que a RSC traz vantagens a todas as empresas da cadeia, as empresas, com exceção da JBR, ainda não consideram estratégicas práticas pontuais relativas aos fornecedores, uma categoria dos *stakeholders* da organização.

### **6.3. Práticas de gestão de fornecedores das empresas influenciadas pelos critérios SMS e Gerencial**

Para escolha dos fornecedores que compõem os contratos da Petrobrás, a CODISTIL e a MCM possuem cadastros diferenciados entre os fornecedores. Na CODISTIL o “fornecedor Petrobrás” é avaliado a partir de um questionário específico e cadastrado em uma categoria diferenciada no sistema da empresa. Na MCM existe uma lista específica dos fornecedores aptos a atuarem em um contrato Petrobrás.

A JBR possui um banco de dados para cadastro de fornecedores, que é utilizado para todos os contratos, a partir de um único questionário para avaliação. A todos os fornecedores são atribuídas notas e classificação, de acordo com o desempenho nos requisitos avaliados pela empresa.

As empresas da pesquisa utilizam alguns aspectos comuns na avaliação de seus fornecedores. Os critérios “fatores técnicos”, “prazo de entrega” e “preço” aparecem na avaliação da CODISTIL, MCM e JBR. Além dos fatores citados, a JBR averigua no fornecedor alguns requisitos ligados a RSC.

Como fatores determinantes para definição de fornecimento, podem ser citados o preço para a CODISTIL e o prazo para a JBR. A MCM afirma utilizar todo o conjunto de critérios para definição de pedido de compra.

Ao assumir a RSC como um valor da empresa a ser promovido na cadeia, a JBR estende a todos os fornecedores os mesmos critérios de avaliação, por isso a empresa consegue manter um único banco de dados dos fornecedores, que são igualmente avaliados. Mesmo não estabelecendo a responsabilidade social como critério definidor na escolha do fornecedor, a JBR busca estimular a RSC em seus fornecedores, a partir da atribuição de pontuação a essas ações.

O desenvolvimento da RSC, entendida pelas empresas como promotor do desenvolvimento da cadeia, pode ser estimulada também através de práticas de desenvolvimento dos fornecedores que, no caso da JBR, são realizadas a partir de eventos voltados a fornecedores, reuniões de avaliação de desempenho e parcerias para o desenvolvimento e/ou avaliação de novas práticas.

As práticas de desenvolvimento de fornecedores realizadas pela CODISTIL consistem em orientações aos fornecedores, realizadas durante as auditorias de avaliação. Na MCM

configuram-se como práticas de desenvolvimento de fornecedores as ações realizadas pela empresa para ajudar os fornecedores a atenderem os requisitos estabelecidos nos contratos. Nesses casos, normalmente a empresa presta ajuda financeira, sendo ressarcida pelo abatimento dos valores no contrato comercial.

A prática de desenvolvimento dos fornecedores dessas empresas encontra alinhamento na proposta de Ashley (2001) que defende que na gestão da RSC a relação com o fornecedor deve ser fortalecida, viabilizando o desenvolvimento dos elos mais fracos.

Em resumo, percebe-se que os critérios de SMS e Gerencial da Petrobrás apresentam influências em todas as empresas da pesquisa, porém em diferentes escalas. A CODISTIL e a MCM utilizam requisitos desses critérios ao tratar dos fornecedores que serão alocados em contratos com a Petrobrás, visando o atendimento às cláusulas contratuais. A JBR faz uso da RSC em seu gerenciamento de fornecedores por questões que independem de sua relação com a Petrobrás, no entanto cita as avaliações da estatal como contribuição ao seu desenvolvimento. Dessa forma, pode-se entender que os critérios da Petrobrás influenciam no aprimoramento da JBR e, conseqüentemente, em suas práticas com os fornecedores.

A diferenciação apresentada pela JBR merece destaque, tendo em vista que se trata da menor empresa em número de funcionários, com nível de atuação regional e não possui controle acionário de nenhum grupo, como as demais empresas pesquisadas. Apesar do contexto estrutural mais simples, a empresa é a que possui o maior número de certificações e a maior quantidade de práticas voltadas à RSC. Esse comportamento não pode ser atribuído a natureza de suas operações, já que a pesquisa também abordou outra empresa prestadora de serviços, permitindo uma análise comparativa dos resultados.

A pesquisadora acredita que todas as práticas apresentadas pelas empresas, no intuito de desenvolver seus fornecedores são válidas. No entanto, questiona o poder de alcance que essas práticas têm na estrutura da empresa fornecedora. Como empresas focais nas respectivas cadeias, conhecedoras e adeptas das vantagens trazidas pela RSC às organizações, as empresas da pesquisa, a exemplo da JBR, podem estabelecer práticas que iniciem seus fornecedores no caminho da RS.

## **6.4. A motivação das empresas em utilizar os critérios SMS e Gerencial no gerenciamento de fornecedores**

A adoção de requisitos baseados nos critérios de seleção da Petrobrás, pelas empresas fornecedoras, divide opiniões entre as empresas da amostra. Walter et al (2008) sugerem que existem condutores e barreiras ao desenvolvimento de práticas ambientais na cadeia de suprimentos.

Walker et al (2008) apresenta os fornecedores como um condutor externo ao desenvolvimento de práticas ambientais na cadeia de suprimentos. Para a CODISTIL e a MCM, um fator condutor a ser considerado seria o desenvolvimento das empresas fornecedoras, através do aprendizado adquirido na prática desses processos.

Uma barreira citada por todas as empresas é a baixa qualificação dos fornecedores locais, que impede o atendimento a requisitos de responsabilidade social. Pode-se afirmar que esse fator classifica-se como uma barreira específica do setor, que Walker et al (2008) alegam influenciar no comportamento de determinado segmento.

Segundo a CODISTIL e a MCM, outra barreira ao desenvolvimento de práticas de RSC na cadeia é o aumento de custos que a decisão traria à empresa focal, através do consequente aumento dos preços dos produtos pelos fornecedores. O SIMMEPE também aponta o custo como uma barreira citada pelas empresas, à prática de RSC.

Walker et al (2008) trabalha a perspectiva de custos como o mais grave obstáculo ao desenvolvimento de práticas ambientais na cadeia de suprimentos.

Percebe-se que as empresas entendem a perspectiva do custo na RSC de forma diferenciada, ao tratar dos fornecedores. Na seção 6.2 a diminuição de custos para a empresa é citado como uma das vantagens da RSC, que também traz desenvolvimento à cadeia. No entanto, ao pensar na adoção de requisitos de RSC na seleção de fornecedores, as empresas ponderam o aumento de custos que isso traria às empresas fornecedoras e que seriam repassados nos valores dos produtos.

Tal posicionamento aparenta um favorecimento da disseminação da RSC aos fornecedores de maneira informal, numa espécie de campanha de conscientização das empresas, ao invés de adoção de requisitos na seleção de fornecimento.

Essa perspectiva é reforçada pelo posicionamento das empresas em relação às condições das empresas locais em atender requisitos de RSC.

As empresas pesquisadas concordam que, de imediato, as empresas locais de Pernambuco não têm capacidade para atender a requisitos de RSC, mas afirmam que as mesmas encontram-se em processo de desenvolvimento desta perspectiva. Para a CODISTIL e a MCM, é necessário que haja uma conscientização entre as empresas locais de que esse desenvolvimento é imperativo à sobrevivência no mercado.

Apesar da crença nas dificuldades das empresas locais, a MCM e a JBR comungam da opinião de que, se fossem adotados de forma coercitiva, a partir de exigências no processo de seleção, os requisitos seriam atendidos pelas empresas, que se esforçariam com o intuito de não perder os contratos. Sendo assim, as empresas acreditam que as organizações locais, onde estão inseridos seus próprios fornecedores, responderiam a critérios de RSC de forma coercitiva.

Essa visão se assemelha a perspectiva de Nascimento et al (2008), que acredita que as empresas podem exigir de seus fornecedores um comportamento alinhado a práticas de responsabilidade social corporativa.

Como agentes facilitadores no processo de conscientização das empresas locais em relação à RSC, a CODISTIL identifica o governo e a JBR aponta a alta direção da empresa, que tem papel fundamental para na promoção dessa consciência nas empresas locais. A JBR acredita que falta interesse das empresas em disseminar práticas de responsabilidade social ao longo da cadeia de fornecimento. Para a empresa, a própria Petrobrás deveria incentivar essa visão.

Percebe-se que as empresas ressaltam a importância do governo e da própria Petrobrás enquanto agente promotor da RSC nas empresas.

No que concerne ao papel dos consórcios EPCistas como intermediadores entre a Petrobrás e o mercado local, MCM e JBR apresentam percepções semelhantes. As empresas afirmam que fornecendo aos consórcios, as empresas locais têm possibilidade de se desenvolver e adquirir experiência, o que contribui ao seu desenvolvimento e à possibilidade de obtenção do CRCC, transformando-se em fornecedor direto da Petrobrás. Corroborando com a opinião das citadas empresas, o SIMMEPE acredita que o mais importante é o fornecedor participar da cadeia.

Para a CODISTIL, os requisitos exigidos pelos consórcios são muito inferiores ao padrão Petrobrás, o que pode “atrasar” o desenvolvimento das empresas à obtenção do CRCC.

Para a Petrobrás, ao contratar o EPCista a empresa cumpre sua obrigação, já que avalia todos os critérios estabelecidos na seleção de fornecedores. O EPCista realiza o

gerenciamento de seus fornecedores e se responsabiliza por todos os aspectos relacionados ao produto. Dessa forma, a Petrobrás está isenta de qualquer responsabilidade em relação às práticas dos fornecedores das demais camadas, inclusive em relação à RSC.

A CODISTIL pondera, ainda, que para fornecer ao consórcio as empresas não precisam ter o CRCC, o que pode atrapalhar as empresas certificadas no momento da concorrência. A empresa questiona o fato de que, nessa perspectiva, as empresas locais certificadas passam a concorrer, por exemplo, com as empresas internacionais, que são mais competitivas. Para o SIMMEPE não há solução possível para evitar essa concorrência. O que resta às empresas é buscar alguma forma de aumentar sua competitividade.

#### **6.4.1. Perspectiva isomórfica da RSC na cadeia de fornecimento da Petrobrás**

Como apresentado na pesquisa, as empresas investigadas estão listadas no CRCC da Petrobrás. Portanto, são avaliadas nos requisitos de RSC presentes nos critérios SMS e Gerencial da estatal e, desta forma, pertencem a um campo organizacional comum.

Essas empresas, na perspectiva de atender à seleção padrão da Petrobrás, desenvolvem um comportamento isomórfico, baseado nos requisitos de seleção da estatal. Porém, a forma como as empresas internalizam e repassam as práticas de RSC aos fornecedores diferem em relação aos casos.

A CODISTIL, com o intuito de atender aos critérios Petrobrás, desenvolve práticas de SMS e Gerencial consonantes aos requisitos da estatal. No entanto, a realização da pesquisa indica que essas práticas, em sua maioria, ficam restritas aos contratos Petrobrás, não permeando as ações estratégicas da organização. Embora consideradas importantes ao desenvolvimento da empresa e da cadeia, as práticas também não são repassadas aos fornecedores, nem na forma de exigências, nem na perspectiva de orientações, já que a empresa não as incorporou ao seu cotidiano.

Nesse contexto, pode-se afirmar que a CODISTIL busca o atendimento aos requisitos Petrobrás a partir de uma perspectiva do isomorfismo coercitivo, já que desempenha as práticas determinadas para o cumprimento do contrato Petrobrás.

Semelhante à CODISTIL, a MCM atende aos requisitos Petrobrás no intuito de participar do CRCC e estar apta a realizar fornecimentos à estatal. De acordo com a pesquisa

realizada, a empresa ainda não incorporou as práticas determinadas pela Petrobrás e, conseqüentemente, não repassa a seus fornecedores. Sendo assim, pode ser classificada numa perspectiva isomórfica coercitiva, devido a desenvolvimento de práticas específicas para o atendimento dos contratos.

Contudo, faz-se uma ressalva em relação à perspectiva da segurança do trabalho na empresa que, de acordo com os entrevistados, faz parte da cultura empresarial, independente do CRCC.

Mesmo atribuindo à RSC benefícios como desenvolvimento da empresa, diminuição de custos, reconhecimento dos clientes e melhoria da imagem institucional, CODISTIL e MCM parecem não compreender a adoção de práticas de RSC no gerenciamento de fornecedores como vantagem competitiva, o que seria representado pelo processo isomórfico mimético.

No que tange as empresas CODISTIL e MCM, os achados da pesquisa reforçam as afirmações de Choi e Ebock (1998) em relação à adoção de práticas essencialmente pelas exigências dos clientes. As empresas em questão cumprem o acordado nos contratos Petrobrás, mas não incorporam os aspectos vivenciados, mesmo considerando-os estratégicos para o desenvolvimento da empresa e da cadeia na qual está inserida. Esse comportamento pode ser atribuído ao fato de que a decisão de adoção das práticas de RSC não partiu de uma decisão interna da empresa, mas de uma exigência do cliente.

A empresa JBR adota práticas diversas de RSC em sua rotina, bem como com seus *stakeholders*. Durante a pesquisa, a empresa deixou claro que não teve dificuldades na obtenção do CRCC, no que se refere aos critérios de SMS e Gerencial, pois a RSC está intrínseca na cultura da organização.

Por atender aos mesmos critérios de seleção, pode-se afirmar que a JBR assemelha-se as outras empresas da pesquisa. No entanto, o fato de incorporar e repassar os critérios à cadeia de fornecedores atribui à JBR um comportamento diferenciado em relação à RSC. Os resultados corroboram com a avaliação de Jabbour e Jabbour (2009) que afirmam que o estágio em que se encontra a gestão ambiental de uma empresa tem influência direta com a inserção de critérios ambientais no processo de seleção de fornecedores.

Nessa linha, a JBR poderia ser classificada numa perspectiva isomórfica mimética, já que entende a prática da RSC, incorporada nos requisitos da Petrobrás, como estratégia competitiva. Contudo, essa classificação não seria adequada, ao se levar em consideração que a JBR não absorveu as práticas de RSC a partir da Petrobrás.

A empresa já apresentava o entendimento da RSC enquanto vantagem competitiva antes de tornar-se fornecedora da estatal. O comportamento de RS da JBR é atribuído a valores pessoais de seu fundador, Pedro Pereira, que entende a RSC, em todas as suas formas, como a principal bandeira da empresa.

Essa inspiração do fundador da empresa, de acordo com o relato de Drayton Nejaim Filho (2009), em seu livro intitulado Pernambuco Empresarial, advém de uma inquietação pessoal decorrente de experiências de infância. Sendo assim, a JBR também não pode ser classificada na categoria isomórfica normativa, já que o aspecto isomórfico não se dá por conta da formação profissional.

Nesse contexto, corroborando com Dacin (1997 apud JÓFILI et al, 2003), percebe-se que o arcabouço teórico do isomorfismo organizacional não é suficiente à classificação de todas as empresas investigadas na presente pesquisa. Pondera-se que a necessária homogeneização das empresas, afirmada pela teoria isomórfica, não consegue explicar o comportamento de determinados atores do ambiente organizacional.

## 7. Conclusão

---

Esta dissertação tem como objetivo analisar a influência dos critérios de responsabilidade social da Petrobrás, nas práticas de gerenciamento dos fornecedores da 2ª camada da cadeia de suprimentos.

A escolha metodológica foi a realização de um estudo de múltiplos casos, tendo como amostra as empresas CODISTIL do Nordeste, JBR Engenharia e MCM Construções e Montagens. A coleta de dados foi viabilizada através de levantamento bibliográfico, entrevistas e pesquisa documental. A análise dos dados foi guiada a partir da análise de conteúdo, com base nos objetivos específicos estabelecidos para a pesquisa.

Como conclusão, a pesquisa relata que os critérios de SMS e Gerencial influenciam de forma diferente as práticas de gestão de fornecedores das empresas investigadas.

Em duas das empresas pesquisadas, CODISTIL E MCM, a adoção e realização dos requisitos de SMS e Gerencial ficam restritos aos contratos Petrobrás, sendo repassados apenas a fornecedores específicos, o que aponta uma baixa propagação das práticas na cadeia de fornecedores.

No que diz respeito à JBR, os critérios de SMS e Gerencial não embasaram as práticas e a disseminação da RSC na cadeia de fornecimento, já que esses aspectos fazem parte da cultura da empresa desde a sua fundação. No entanto, as contribuições dadas à empresa durante as avaliações de auditoria contribuem ao seu desenvolvimento e, conseqüentemente, às práticas de gerenciamento e desenvolvimento de fornecedores.

Dessa forma, a partir da análise dos três casos, pode-se afirmar que os critérios de SMS e Gerencial influenciam, ainda que de forma superficial, a cadeia de fornecedores da Petrobrás.

O processo seletivo da Petrobrás é considerado pelas empresas um promotor de desenvolvimento e visibilidade de mercado, no entanto as mesmas entendem que se faz necessário uma atualização dos critérios SMS e Gerencial, contemplando aspectos mais exigentes da RSC. Nesse contexto, a Petrobrás apresenta condições favoráveis de disseminação de práticas de RSC ao longo da cadeia de fornecimento, tanto para fornecedores de bens, quanto para prestadores de serviços.

Ao estabelecer requisitos mais exigentes em relação aos prestadores de serviços, a Petrobrás mantém seu foco no risco que o fornecedor representa em suas instalações. Como empresa focal e com poder de barganha em relação à cadeia, a estatal poderia optar por

difundir e estimular a RSC ao longo de sua cadeia de fornecedores, reforçando o posicionamento de Nascimento et al (2008) de que a cooperação na CS, para o desenvolvimento de práticas socioambientais, aumenta a competitividade nos elos da cadeia.

A relação entre a RSC e o aumento da competitividade é confirmada por todos os fornecedores pesquisados, no entanto apenas a JBR incorpora a RSC como estratégia da organização, desenvolvendo ações e repassando o conceito aos seus fornecedores. As demais empresas restringem o uso de requisitos de RSC apenas aos fornecedores que participam dos contratos Petrobrás.

Como barreiras à adoção de requisitos de RSC na seleção de fornecedores, as empresas citam o aumento de custos e a baixo nível de qualificação das empresas locais.

Percebe-se que a relação entre RSC e custos ainda é conflituosa entre as empresas. Ao passo que atribuem à prática de RSC a diminuição de custos para a empresa, entendem que a adoção dessas práticas pelas empresas fornecedoras implica em aumento de custos e, conseqüente aumento do preço dos produtos.

Ainda que apresentem o baixo nível de qualificação das empresas locais de Pernambuco como um impeditivo à adoção de requisitos de RSC na seleção de fornecedores, as empresas investigadas acreditam que se aplicados de forma coercitiva, os critérios poderiam gerar uma resposta positiva no mercado. Entretanto, nenhum dos fornecedores pesquisados opta por direcionar seu processo de seleção de fornecedores nessa linha. A participação das empresas locais na cadeia de fornecimento da Petrobrás através dos EPCistas também é apontado pelas empresas e pelo SIMMEPE como um fator importante ao desenvolvimento das empresas de Pernambuco.

Mesmo considerando a RSC como propulsora de desenvolvimento à cadeia e acreditando que as empresas locais poderiam responder ao uso de requisitos de seleção, as empresas investigadas, com exceção da JBR, não aparentam interesse em promover, de forma programada, a RSC em sua cadeia de fornecedores. Apontam a conscientização das empresas locais como ponto fundamental ao desenvolvimento do mercado pernambucano, no entanto não assumem o papel de agentes promotores neste processo.

Ainda que concorde com a baixa qualificação do mercado local, a JBR opta por inserir em seu processo de seleção de fornecedores aspectos voltados à RSC. Somado a isso, a empresa possui um planejamento de desenvolvimento de fornecedores, no intuito de viabilizar a inserção destes no novo cenário organizacional.

A diferenciação apresentada pela JBR em relação às outras empresas da pesquisa merece destaque. Mesmo representando a menor empresa da amostra (número de funcionários), com nível de atuação regional, a empresa apresenta o processo mais evoluído em relação a práticas e disseminação da RSC na cadeia de fornecedores. Esse resultado é reforçado pela quantidade de certificações que a empresa possui, no entanto não se pode afirmar que o seu comportamento é resultado da obtenção desses certificados. Durante a pesquisa a empresa enfatizou em diversos momentos que os certificados vieram apenas para formalizar práticas que já estavam incorporadas na organização, servindo como um atestado para o mercado externo.

Nesse contexto, pondera-se o papel das certificações na estratégia das organizações e resgata-se o estudo de Choi e Eboch (1998), onde as empresas entendiam a adoção de determinadas práticas como uma forma de satisfazer o cliente externo, não contribuindo efetivamente ao desenvolvimento das empresas.

Ainda que apontem o processo de seleção de fornecedores da Petrobrás como um potencial desenvolvedor das empresas fornecedoras, duas das empresas investigadas, CODISTIL e MCM, utilizam os requisitos de SMS e Gerencial em suas práticas de gerenciamento de fornecedores apenas de forma coercitiva, ou seja, apenas para atendimento dos contratos da Petrobrás, apontando um processo de homogeneização a partir do isomorfismo coercitivo.

A perspectiva apontada pela JBR não encontra respaldo na classificação apontada pelo isomorfismo organizacional, pois sua homogeneização com o campo se dá por motivos diversos àqueles apresentados pelos mecanismos isomórficos. Seu processo de incorporação tem origem na cultura organizacional da empresa.

Sendo assim, pondera-se que, tal qual apontado por Dacin (1997 apud JÓFILI et al, 2003), a teoria institucional isolada não é suficiente para explicar o comportamento de todos os atores do campo, devido a atuação de forças diversas.

Por fim, acredita-se que, se há na Petrobrás a intenção de disseminar as práticas presentes em seus critérios de SMS e Gerencial ao longo da cadeia de fornecedores, a estatal precisa reavaliar seu processo de seleção em questões ligadas a diferenciação dos critérios entre fornecedores de bens e prestadores de serviços; ao aprimoramento do escopo dos requisitos presentes nos citados critérios, considerados superados pelos fornecedores; e/ou a forma como orienta a propagação desses requisitos ao longo da cadeia.

## 7.1. Limitações do Estudo

De acordo com Merriam (1998), o pesquisador é o principal instrumento de coleta de dados na pesquisa qualitativa. Desse modo, seu viés pode influenciar na realização da pesquisa e isso é considerado como uma limitação do estudo.

Um fator limitante da pesquisa é o fato de que o método utilizado, estudo de caso, não permite generalizações para o universo (YIN, 2005). Contudo, conforme orientações de Merriam (1998) buscou-se pesquisar o maior número possível de respondentes, com a intenção de minimizar esse fator de limitação. Nem sempre essa intenção obteve êxito, uma vez que alguns fatores como acessibilidade e disponibilidade nem sempre permitiam o acesso aos indivíduos. Duas empresas contatadas não apresentaram interesse em participar da pesquisa.

Considera-se, ainda, que a realização de entrevistas nem sempre fornece o diagnóstico real da situação, já que os entrevistados podem, consciente ou inconscientemente, modificar suas respostas. Na concepção de Merriam (1998) isso pode acontecer com o intuito de deixar o depoimento (1) mais aceitável para si próprio, (2) mais próximo da realidade que ele gostaria, (3) mais parecido com o que ele imagina ser um caso de sucesso ou (4) mais próximo do que o entrevistador quer ouvir. Nessa perspectiva, procurou-se, sempre que possível, realizar perguntas confirmadoras de declarações anteriores, além de buscar fontes alternativas de informações, na intenção de minimizar as possíveis distorções.

Outro viés que pode ser considerado na pesquisa é o corte transversal que se dá na história da empresa, revelando um determinado contexto, que pode influenciar nos resultados da pesquisa. De acordo com os entrevistados, o contexto econômico do estado de Pernambuco interfere diretamente no comportamento das empresas.

Por fim, pondera-se que conhecer a percepção de alguns *stakeholders* das empresas investigadas, principalmente dos fornecedores de 2ª camada, enriqueceria significativamente os achados da pesquisa. Dessa forma, considera-se como uma das limitações do estudo, a ausência desses atores.

## 7.2. Sugestões de pesquisas futuras

Buscando ampliar a compreensão das influências dos critérios de SMS e Gerencial nas práticas de gestão de fornecedores das empresas fornecedoras da Petrobrás, além de validar as conclusões da presente pesquisa, sugere-se para futuros estudos:

1. Analisar, sob a ótica dos fornecedores de 2ª camada, as influências dos critérios de SMS e Gerencial nas práticas de gestão de fornecedores das empresas fornecedoras da Petrobrás;
2. Analisar a influência dos critérios de SMS e Gerencial nas práticas de gestão de fornecedores realizadas pelos consórcios EPCistas, fornecedores da Petrobrás.
3. Comparar os efeitos dos critérios de SMS e Gerencial nas práticas de gestão de fornecedores dos diferentes setores industriais, fornecedores da Petrobrás.
4. Comparar a percepção de diversos atores organizacionais a respeito dos critérios de seleção de fornecedores da Petrobrás e de suas influências nas empresas fornecedoras.

## Referências

**ADDIPER.** Disponível em < [http://www.addiper.pe.gov.br/site/page.php?page\\_id=17](http://www.addiper.pe.gov.br/site/page.php?page_id=17)>. Acesso em 05 de janeiro de 2011.

ALIGLERI, L. M.; ALIGLERI, L. A.; CAMARA, M. R. G. da; Responsabilidade Social na Cadeia Logística: uma Visão Integrada para o Incremento da Competitividade. In: II Encontro de Estudos Organizacionais. **Anais do II ENEO**, Recife, 2002.

ALIGLERI, L.; BORINELLI, B. Responsabilidade social nas grandes empresas da região de Londrina. In: XXV Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais do XXV EnANPAD**, Campinas, 2001.

ALONSO, P. S. R. Estratégias corporativas aplicadas ao desenvolvimento do mercado de bens e serviços: Uma nova abordagem para o caso da indústria de gás natural do Brasil. Tese (Doutorado em Engenharia). Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2001.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BERG, B. L. **Qualitative Research Methods for the Social Sciences**. 6ª ed. Boston: Pearson, 2007.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D., J. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRAGA, A. R. **Gerenciamento e desenvolvimento de fornecedores 1**. Disponível em <[http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com\\_content&task=view&id=733&Itemid=225](http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=733&Itemid=225)>. Acesso em 30/06/09.

\_\_\_\_\_. Inteligência de Mercado Aplicada a Compras/Suprimentos. **Revista Tecnológica**. Ed. Janeiro, 2008.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

\_\_\_\_\_. **The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders**. Business Horizons, July-August 1991.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. 2003a. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. (org). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. 2003b. Sobre organizações, instituições e poder. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. (org). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; LOPES, Fernando Dias. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: XXIII Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais do XXIII EnANPAD**, Porto Alegre, 1999.

\_\_\_\_\_; GOULART, S.; VIEIRA, M. M. F. A inflexão conservadora na trajetória histórica da teoria institucional. In: XXVIII Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais do XXVIII ENANPAD**, Curitiba, 2004.

CHEN, A., I. J., PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, vol. 22, p. 119-150, 2004.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 2. Ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

CHOI, T. Y.; EBOCH, K. The TQM Paradox: Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. **Journal of Operations Management**, vol. 17, p. 59 – 75, 1998.

CHOPRA, S; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. Supply chain strategy: Its impact on shareholder value. **The International Journal of Logistics Management**, vol. 10, n.1, p. 1-10, 1999.

\_\_\_\_\_; PECK, H. Building the resilient supply chain. **The International Journal of Logistics Management**, vol. 15, n.2, p. 1-13, 2004.

DAVIS, M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da Administração de Produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEDINI. Disponível em < <http://www.dedini.com.br/web/>>. Acesso em 23 de outubro de 2010.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Introducción. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **El Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. México: Fondo de Cultura Económica, p. 33-75, 2001.

\_\_\_\_\_; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.2, p.74-89, 2005.

ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ESTY, D. C.; WINSTON, A. S. **O verde que vale ouro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FILHO, D. N. **Pernambuco empresarial**. Pernambuco: Ed. Negócios PE, 2009.

FLEISHER, M.; KOHLER, R.; LAMB, T.; BONGIORNI, H. B.; TUPPER, N. **Shipbuilding supply chain integration project**. Ann Arbor: Enviromental Research Institute of Michigan, 1999 (Final Report).

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEMAN, E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston. Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits**, the New York Times Magazine, September 13, 1970.

G1. **Vazamento de petróleo desafia a tecnologia no Golfo do México**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2010/05/vazamento-de-petroleo-desafia-tecnologia-no-golfo-do-mexico.html>>. Acesso em 17 de junho de 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da.; (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

\_\_\_\_\_. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p. 58-63, 1995.

GOMES, A.; MORETTI, S. **A responsabilidade e o social: uma discussão sobre o papel das empresas**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HANDFIELD, R., WALTON, S.V., SROUFE, R.; MELNYK, S. Applying environmental criteria to supplier assessment. **European Journal of Operational Research**, vol. 141, p.70-87, 2002.

IBOPE. **Os multicampeões em confiança**. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=cald&comp=Not%EDcias&docid=C1F64CBE013EC348832574EF00443413>> Acesso em maio de 2010.

INSTITUTO ETHOS. **O que é RSE?** Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)>. Acesso em 07 de julho de 2009.

JABBOUR, A. B. L. S.; JABBOUR, C. J. C. Are supplier selection criteria going green? Case studies of companies in Brazil. **Industrial Management & Data Systems**, vol. 109, p. 477-495, 2009.

JBR Engenharia. Disponível em < <http://www.jbr.eng.br/>>. Acesso em 25 de outubro de 2010.

JC. **Petrobrás quer atrair empresas pernambucanas para a Refinaria Abreu e Lima**. Disponível em < <http://jc.uol.com.br/canal/cotidiano/noticia/2010/04/06/petrobras-quer-atrair->

[empresas-pernambucanas-para-a-refinaria-abreu-e-lima-218584.php](#)> Acesso em 05 de janeiro de 2011.

JIN, B. Achieving an optimal global versus domestic sourcing balance under demand uncertainty. **International Journal of Production and Operations Management**, vol. 24(12), 1292-1305, 2004.

JÓFILI, R. DIAS, T. F.; CARVALHO, C. A. Paixão de Cristo em Fazenda Nova: de referências locais a referências globais. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. (org). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife, EDUFEPE, 2003.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, vol. 29, p. 65-83, 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_.; PAGH, J. D. Supply chain: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v.9, n. 2, p. 1-19, 1998.

\_\_\_\_\_.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. Developing and implementing supply chain partnerships. **The International Journal of Logistics Management**, v. 7, n. 2, 1996.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Editora Artes, 1999.

LOPES, J; et al. **O Fazer do trabalho científico nas ciências sociais aplicadas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais do XVII ENANPAD**. Salvador, 1993.

MAHESHWARI, B.; KUMAR, V.; KUMAR, U. Optimizing success in supply chain partnerships. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 19, n. 3, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, F. C. **O Fundo CTPetro e o setor produtivo: análise de política científica e tecnológica para o desenvolvimento do fornecedor local de equipamentos e serviços para o setor de petróleo e gás natural**. Dissertação (Mestrado) Universidade Estadual de Campinas. Programa de Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica, 2003.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MCM. Disponível em < <http://www.mcmmontagens.com.br/v4/index.php>>. Acesso em 18 de outubro de 2010.

\_\_\_\_\_. **MCM é recertificada na ISO 9001:2008 e inicia integração das normas ISO 14001 e OHSAS 18001.** Disponível em <  
[http://www.mcmmontagens.com.br/v4/noticias\\_detalhe.php?idnoticia=12](http://www.mcmmontagens.com.br/v4/noticias_detalhe.php?idnoticia=12)>. Acesso em 02 de janeiro de 2011.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. C.; MELLO, M. C. A. de. **Gestão socioambiental estratégica.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

OFORI, G. Greening the construction supply chain in Singapore. **European Journal of Purchasing & Supply Chain Management**, vol. 6, p. 195-206, 2000.

PASA, C. R. R. **Modelo de Avaliação da Performance Social Empresarial.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2004.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods.** 3ª. ed. Thousands Oaks: Sage, 2002.

PETROBRÁS. 2010a. **Canal Fornecedor.** Disponível em:  
<<http://www.petrobras.com.br/pt/canal-fornecedor/>> Acesso em 20 de abril de 2010.

\_\_\_\_\_. 2010b. **Critério Técnico.** Disponível em: <  
[http://cadastro.petrobras.com.br/portal/duvida/mostra\\_conteudo.cfm?cod\\_duvida=1125?>](http://cadastro.petrobras.com.br/portal/duvida/mostra_conteudo.cfm?cod_duvida=1125?>).  
Acesso em 20 de abril de 2010.

\_\_\_\_\_. 2010c. **Critério Econômico.** Disponível em: <  
[http://cadastro.petrobras.com.br/portal/duvida/mostra\\_conteudo.cfm?cod\\_duvida=1125?>](http://cadastro.petrobras.com.br/portal/duvida/mostra_conteudo.cfm?cod_duvida=1125?>).  
Acesso em 20 de abril de 2010.

\_\_\_\_\_. 2010d. **Critério Legal.** Disponível em: <  
[http://cadastro.petrobras.com.br/portal/duvida/mostra\\_conteudo.cfm?cod\\_duvida=1125?>](http://cadastro.petrobras.com.br/portal/duvida/mostra_conteudo.cfm?cod_duvida=1125?>).  
Acesso em 20 de abril de 2010.

\_\_\_\_\_. 2010e. **Critério SMS (Saúde, Meio ambiente e Segurança).** Disponível em: <  
[http://cadastro.petrobras.com.br/portal/duvida/mostra\\_conteudo.cfm?cod\\_duvida=1125?>](http://cadastro.petrobras.com.br/portal/duvida/mostra_conteudo.cfm?cod_duvida=1125?>).  
Acesso em 20 de abril de 2010.

\_\_\_\_\_. 2010f. **Critério Gerencial.** Disponível em: <  
[http://cadastro.petrobras.com.br/portal/duvida/mostra\\_conteudo.cfm?cod\\_duvida=1125?>](http://cadastro.petrobras.com.br/portal/duvida/mostra_conteudo.cfm?cod_duvida=1125?>).  
Acesso em 20 de abril de 2010.

\_\_\_\_\_. 2010g. **Esclarecimentos sobre o atendimento aos requisitos de SMS da Petrobrás**. Disponível em: < [http://cadastro.petrobras.com.br/portal/imagens/noticia\\_01.pdf](http://cadastro.petrobras.com.br/portal/imagens/noticia_01.pdf)>. Acesso em 20 de abril de 2010.

\_\_\_\_\_. 2010h. **Instruções de Cadastramento**. Disponível em: < [http://cadastro.petrobras.com.br/portal/duvida/link\\_indice.cfm?apresentacao=H&cod\\_tipo\\_duvida=442&lang=eng](http://cadastro.petrobras.com.br/portal/duvida/link_indice.cfm?apresentacao=H&cod_tipo_duvida=442&lang=eng)>. Acesso em 16 de março de 2011.

**PETROQUÍMICA SUAPE**. Disponível em < <http://www.petroquimicasuape.com.br/>> Acesso em 05 de janeiro de 2011.

PFC ENERGY 50. Disponível em: < <http://www.pfcenergy.com/pfc50.aspx>. Acesso em 25 de janeiro de 2010.

PIRES, S. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2007.

PRIMO, M. A. M.; AMUNDSON, S. An exploratory study of the Effects of customer-supplier relationships on quality and performance outcomes in new product development. **Journal of Operations Management**, vol. 20, p. 33-52, 2002.

PORTER, M. E.; LINDE, C. V. D. Verde e competitivo: acabando com o impasse. In: PORTER, M. E. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 371-397.

\_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 10. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RONDINELLI, D.A., BERRY, M.A. Environmental citizenship in multinational corporations: social responsibility and sustainable development—the two approaches of sustainability applied on micro level. **European Management Journal**, vol. 18, p. 70–84, 2000.

SACHS, I. **Rumo à ecossocioeconomia: Teoria e prática do desenvolvimento**. São Paulo: Cortez, 2007.

SANTOS, C. I. **A aprendizagem de executivos de organizações do setor metalmeccânico e que atuam como fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás natural em Pernambuco**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Pernambuco. PROPAD. Administração, 2009.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Critérios de classificação de empresas ME EPP**. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> >. Acesso em 17 de novembro de 2010.

SHIN, H.; COLLIER, D.; WILSON, D. Supply management orientation and supplier/buyer performance. **Journal of Operations Management**, vol. 18, p. 317-333, 2000.

SILVA, C. G. R. S.; FURTADO, A. T. Uma análise da nova política de compras da Petrobrás para seus empreendimentos offshore. **Revista Gestão Industrial**, vol. 02. n. 03, p. 103-122, 2006.

SILVA JÚNIOR, A. C.; ANDRADE, J. C.; VENTURA, A. C.; CAIRO, T. Oportunidades para compras verdes no setor de suprimentos da Petróleo Brasileiro S.A. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, vol. 7, n. 1, p. 69-80, jan-jun 2009.

SIMMEPE. Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Estado de Pernambuco. Disponível em: <<http://www.simmepe.org.br/>> Acesso em 18 de janeiro de 2011.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TERZIAN, R. L. **Conceitos e Metodologias de Gestão de Projeto e sua aplicação ao caso da Integridade da Malha Dutoviária**. Dissertação (Mestrado) Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial. Departamento de Engenharia Industrial, 2005.

VELOSO, A., PRIMO, M. A. Gestão da Base de Fornecedores no Agronegócio de Processamento de Manga do Vale do São Francisco: Uma Análise a Partir das Orientações da Gestão da Cadeia de Suprimentos. In: XXX Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais XXX ENANPAD**, Salvador, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WALKER, H.; SISTO, L. Di; MCBAIN, D. Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. **Journal of purchasing and supply management**, vol. 14, p. 69-85, 2008.

WALTON, S.V.; HANDHELD, R. B.; MELNYK, S. A. The green supply chain: Integrating suppliers into environmental management processes. **Journal of Supply Chain Management**, vol. 34, 2-11, 1998.

XIANDE ZHAO, X.; HUO, B.; FLYNN, B.B.; The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. **Journal of Operations Management**, vol. 26, p. 368–388, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Carta de Apresentação



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PROPAD



Recife, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

A (o)  
ENTIDADE SOLICITANTE

Prezado (a) Senhor (a),

Elidiane Suane Dias de Melo, minha orientanda do curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), está realizando uma pesquisa sobre a influência dos critérios de SMS (Saúde, Meio ambiente e Segurança) e Gerencial da Petrobrás na cadeia de suprimentos de seus fornecedores.

O objetivo da pesquisa é compreender como os citados critérios influenciam as práticas de gestão de fornecedores das empresas fornecedoras da Petrobrás.

Trata-se de uma investigação qualitativa. Na fase de coleta de dados, pretende-se realizar entrevistas nas áreas de Direção, Suprimentos e Gestão da Qualidade.

Informo que todos os dados fornecidos pela Empresa e pelos participantes serão tratados de forma sigilosa. Gostaria de comunicar, ainda, que durante a sua permanência nas instalações da empresa o pesquisador seguirá os regulamentos internos e as normas de segurança determinadas.

Com a certeza de sua colaboração, desde já agradeço a atenção.

---

Marcos André Mendes Primo  
Professor do Departamento de Ciências Administrativas

---

Carla Pasa Gómez  
Professora do Departamento de Ciências Administrativas

---

Elidiane Suane Dias de Melo  
Mestranda do Programa de Pós Graduação em Administração

## APÊNDICE B – Informações sobre os Respondentes

- a) Data da Entrevista: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_
- b) Nome da Empresa:  
\_\_\_\_\_
- c) Nome por meio do qual gostaria que a Empresa fosse identificada:  
\_\_\_\_\_
- d) Nome:  
\_\_\_\_\_
- e) Nome pelo qual gostaria de ser identificado na pesquisa:  
\_\_\_\_\_
- f) Sexo: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_
- g) Formação:  
\_\_\_\_\_
- h) Tempo na empresa:  
\_\_\_\_\_
- i) Cargo atual:  
\_\_\_\_\_
- j) Tempo no cargo atual:  
\_\_\_\_\_
- k) Há quanto tempo atua nessa área (em anos): \_\_\_\_\_
- l) Contato: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista 01

### Roteiro de Entrevista – PETROBRÁS

**Objetivo Geral:** Analisar a influência dos critérios de Responsabilidade Social da Petrobrás nas práticas de gerenciamento de fornecedores

**Objetivo Específico:** Esclarecer nuances inerentes ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás;

OBJETIVO / PERGUNTA	PROPÓSITO DA PERGUNTA
<p><b>1. Critérios de Seleção de Fornecedores</b></p> <p>1.1. Conhecimento do processo de seleção de fornecedores mediante a utilização dos 05 critérios (técnico, legal, econômico, ambiental e social).</p> <p>a) Em todos os processos de qualificação de fornecedores são avaliados os 05 critérios?</p> <p>b) Todos os critérios têm o mesmo peso no cálculo de pontuação do fornecedor?</p> <p>c) Há distinção de <b>peso</b> entre os critérios em relação ao tipo de fornecedor (prestador de serviço / fornecedor de bens)?</p>	<p>Há algum caso em que o critério ambiental e/ou social pode ser descartado?</p> <p>Avaliar se a algum critério tem maior peso para efeito de “desempate” na concorrência.</p> <p>Analisar se a diferença entre os tipos de fornecedores dá-se apenas em relação aos requisitos exigidos ou se os critérios são avaliados de forma diferenciada entre os mesmos.</p>
<p><b>2. Critério SMS – Saúde, Meio Ambiente e Segurança</b></p> <p>2.1. O Critério SMS aborda requisitos ligados às certificações ISO 14001 e OHSAS 18001.</p> <p>a) As certificações citadas são requisitos classificatórios (ao prestador de serviço), mas sua existência é crucial ao atendimento da nota máxima pelo fornecedor. Qual a maior nota que um fornecedor não-certificado pode atingir nesse critério?</p> <p>b) As realizações de auditorias em fornecedores podem ser substituídas pela apresentação da certificação?</p> <p>c) No que concerne aos fornecedores de bens, os requisitos exigidos no critério correspondem à avaliação de requisitos legais e outros. Em que se baseia essa diferença de exigências?</p>	<p>Identificar qual a pontuação atribuída às certificações ISO 14001 e OSHAS 18001.</p> <p>Avaliar o entendimento da Petrobrás de que o prestador de serviço (que pode estar dentro da organização) deve</p>

<p>d) Por que há mais rigor nos prestadores de serviço?</p> <p>e) O fornecedor que não possui certificação ISO 14001 pode, de alguma forma, não realizar o gerenciamento de seus fornecedores conforme a norma. Esse fator é avaliado pela Petrobrás?</p> <p>f) Na diretriz 7 há um aspecto relacionado a adoção de indicadores específicos pelo fornecedor. Como se dá esse processo?</p>	<p>ser mais bem avaliado. Por que não estender os requisitos aos 02 tipos de fornecedores?</p> <p>Verificar se o fornecedor adota os indicadores Petrobrás.</p>
<p><b>3. Critério Gerencial – Responsabilidade Social</b></p> <p>3.1. O Critério Gerencial aborda requisitos ligados à certificação ISO 9001.</p> <p>a) A certificação ISO 9001 é requisito obrigatório para determinadas famílias de produtos. Nos casos não-obrigatórios, o fornecedor que não possui a certificação pode alcançar a nota máxima na avaliação?</p> <p>b) O critério gerencial é considerado, pela Petrobrás, como o critério referente à Responsabilidade Social. Sendo baseado em requisitos relacionados à ISO 9001 (Gestão da Qualidade), de que forma o citado critério se relaciona com a responsabilidade social dos fornecedores?</p> <p>c) Outras ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelos fornecedores são registradas ou levadas em consideração durante a avaliação desse fornecedor?</p>	<p>Identificar qual a pontuação atribuída à certificação ISO 9001.</p> <p>Entender a razão pela qual a Petrobrás considera “Gestão da Qualidade” como responsabilidade social.</p> <p>Avaliar se no escopo da responsabilidade social desenvolvida pelo fornecedor, a Petrobrás considera algum ponto além da Certificação ISO 9001.</p>
<p><b>4. Critérios de seleção ao longo da Cadeia de Suprimentos</b></p> <p>4.1. Os critérios utilizados pela Petrobrás, durante o processo de cadastramento de fornecedores, visam assegurar a competência e a capacidade de fornecimento das empresas.</p> <p>a) Há alguma orientação da Petrobrás em relação aos fornecedores que estão situados a montante da cadeia (fornecedores indiretos)?</p> <p>b) As auditorias realizadas nos fornecedores abordam questões ligadas ao gerenciamento de fornecedores de 2ª camada?</p> <p>c) Há alguma preocupação da empresa em relação à ampliação dos requisitos de fornecimento ao longo da cadeia?</p>	<p>Verificar se há alguma política de incentivo para que as empresas fornecedoras gerenciem suas cadeias.</p> <p>Garantia de atendimento dos requisitos ao longo do processo.</p>

<p>4.2. O projeto Encontro de Negócios, em parceria com o Sebrae, objetiva introduzir as empresas do estado nas oportunidades geradas pela implantação da Refinaria Abreu e Lima.</p> <p>d) As empresas participantes do encontro de negócios são introduzidas na cadeia <b>exclusivamente</b> a partir do fornecimento para os consórcios responsáveis pela construção da refinaria?</p> <p>e) Os critérios de seleção e requisitos de fornecimento adotados para os fornecedores dos consórcios são os mesmos adotados pela Petrobrás em seu CRCC?</p> <p>f) Há alguma diretriz de conteúdo local, voltada ao fornecimento à Refinaria Abreu e Lima?</p> <p>4.3. Desenvolvimento de Fornecedores.</p> <p>g) Enquanto empresa “pública”, a Petrobrás tem como responsabilidade o desenvolvimento do mercado local?</p> <p>h) De que forma a Petrobrás busca o desenvolvimento de seus fornecedores?</p> <p>i) Já houve algum caso em que um fornecedor importante ao processo não conseguiu atingir os requisitos estabelecidos e precisou ser desenvolvido?</p>	<p>Verificar se as empresas locais, que serão fornecedoras dos consórcios, serão avaliadas em todos os critérios.</p>
---	---

## APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista 02

### Roteiro de Entrevista - Fornecedores

**Objetivo Geral:** Analisar a influência dos critérios de SMS e Gerencial da Petrobrás nas práticas de gestão de fornecedores da 2ª camada da cadeia de suprimentos.

**Objetivos Específicos:**

- a) Analisar a percepção das empresas fornecedoras em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás;
- b) Investigar a percepção das empresas fornecedoras da Petrobrás em relação à responsabilidade social;
- c) Identificar práticas de gestão de fornecedores das empresas locais, fornecedoras da Petrobrás, influenciadas pelo critério de SMS e pelo critério gerencial;
- d) Discutir a motivação da utilização das práticas de gestão de fornecedores da Petrobrás, pelas empresas locais.

PERGUNTAS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
5. Faça um breve histórico da sua empresa.	
6. Descreva brevemente sua trajetória na empresa.	
<b>Analisar a percepção das empresas fornecedoras em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás</b>	
7. Há quanto tempo a empresa é fornecedora da Petrobrás?	
8. Que tipo de produtos a empresa fornece à Petrobrás?	
9. Qual foi o último contrato de fornecimento? Quando foi realizado?	
10. Qual a representação da Petrobrás no faturamento anual da empresa?	
11. Além dos contratos, quais benefícios a empresa pode ter por ser fornecedora da Petrobrás?	
12. Qual sua avaliação em relação ao grau de complexidade do processo seletivo dos fornecedores da Petrobrás?	
13. Que benefícios o atendimento aos critérios de seleção da Petrobrás gera para a empresa?	
14. Todos os critérios são tratados/avaliados da mesma forma pela Petrobrás? Em ordem de importância, qual seria a ordenação dos critérios?	
15. Como você avalia os requisitos presentes nos critérios de responsabilidade social e ambiental, utilizados pela Petrobrás na seleção de seus fornecedores?	

16. Como você entende a importância desses critérios e sua influência no processo produtivo da Petrobrás?	
<b>Investigar a percepção das empresas fornecedoras da Petrobrás em relação à responsabilidade social</b>	
17. Como você define Responsabilidade Social e Responsabilidade Ambiental?	Milton Friedman (1970), Freeman (1984), Nascimento et al (2008), Oliveira (2008),
18. Quais as ações de Responsabilidade Social desempenhadas pela empresa?	Jabbour e Jabbour (2009)
19. Quais certificações a empresa possui?	Oliveira (2008)
20. Em sua opinião, a prática de Responsabilidade Social Corporativa traz/traria benefícios à sua empresa? Quais?	Tachizawa (2004), Oliveira (2008), Nascimento et al (2008)
21. Qual a importância de disseminar a responsabilidade socioambiental ao longo da cadeia de suprimentos?	Walton et al (1998), Aligleri e Borinelli (2001), Aligleri et al (2002), Nascimento et al (2008), Walton et al (1998)
22. Os critérios ambientais e sociais, estabelecidos pela Petrobrás na seleção de fornecedores, foram implantados na empresa apenas para execução dos contratos ou estão incorporados aos procedimentos?	Choi e Eboch (1998)
<b>Identificar práticas de gestão de fornecedores das empresas locais, fornecedoras da Petrobrás, influenciadas pelo critério de SMS e pelo critério Gerencial</b>	
23. Descreva o processo de seleção de fornecedores da empresa.	Braga (2008)
24. Esse processo de seleção é padrão?	
25. Quais são os principais critérios utilizados na seleção de fornecedores?	Shin et al (2000), Chen e Paulraj (2004), Veloso e Primo (2006), Braga (2009)
26. Os contratos da Petrobrás exigem algo diferente do que já é executado pela empresa?	
27. O procedimento de seleção de fornecedores da empresa sofre/sofreu alguma influência dos requisitos estabelecidos pela Petrobrás?	Choi e Eboch (1998)
28. Durante o processo de cadastro de fornecedores, pontos relativos à responsabilidade socioambiental são levados, formalmente, em consideração?	Walker et al (2008), Nascimento et al (2008), Ofori (2000), Jabbour e Jabbour (2009)
29. Na sua percepção, selecionar fornecedores utilizando critérios de responsabilidade socioambiental traz alguma vantagem à empresa?	Aligleri e Borinelli (2001), Aligleri et al (2002), Walton et al (1998), Walker et al (2008), Jabbour e Jabbour (2009), Walton et al (1998)

30. Quais as ações que a empresa realizar para desenvolver seus fornecedores?	Ashley (2001), Shin et al (2000), Shin et al (2000), Chen e Paulraj (2004)
<b>Discutir a motivação da utilização das práticas de gestão de fornecedores da Petrobrás, pelas empresas locais</b>	
31. Você acredita que os fornecedores da Petrobrás optam por incorporar seus critérios de seleção de fornecedores?	Choi e Eboch (1998), DiMaggio e Powell (2001), Carvalho e Vieira (1999, 2003, 2004), DiMaggio e Powell (2001, 2005)
32. Qual seria o principal motivo dessa decisão?	
33. Como você avalia a situação das empresas pernambucanas em relação ao atendimento dos requisitos da Petrobrás?	
34. Qual a sua avaliação em relação a participação das empresas locais na cadeia de fornecimento da Petrobrás, a partir dos consórcios EPCistas?	