



**FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAI CIMATEC
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSO
GESTÃO E TECNOLOGIA INDUSTRIAL**

EDUARDO SOUZA SEIXAS

**ESTUDO SOBRE CRITÉRIOS DE COMPRAS PÚBLICAS
SUSTENTÁVEIS: O CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA
DE ECONOMIA MISTA DA ÁREA DE ENERGIA**

Salvador

2012

EDUARDO SOUZA SEIXAS

**ESTUDO SOBRE CRITÉRIOS DE COMPRAS PÚBLICAS
SUSTENTÁVEIS: O CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA
DE ECONOMIA MISTA DA ÁREA DE ENERGIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu da Faculdade Tecnologia SENAI CIMATEC como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial

Orientadora: Profa. Dra. Liliane de Queiroz Antônio

Salvador

2012

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC

S457e

Seixas, Eduardo Souza

Estudo sobre critérios de compras públicas sustentáveis: o caso de uma empresa brasileira de economia mista da área de energia / Eduardo Souza Seixas. 2012.

144f.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Liliane de Queiroz Antonio

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia Industrial) - Faculdade de Tecnologia Senai-CIMATEC, Salvador, 2012.

1. Sustentabilidade. 2. Compras públicas - Sustentabilidade. 3. Cadeia de valor - Sustentabilidade. 4. Desenvolvimento sustentável - Compras públicas. I. Faculdade de Tecnologia Senai-CIMATEC. II. Antonio, Liliane de Queiroz. III. Título.

CDD: 338.927

EDUARDO SOUZA SEIXAS

ESTUDO SOBRE CRITÉRIOS DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS: O CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE ECONOMIA MISTA DA ÁREA DE ENERGIA.

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia Industrial, Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC

Aprovada em 26 de setembro de 2012.

Banca Examinadora

Dra. Liliane de Queiroz Antônio – Orientadora

Doutora em Educação, Ciência e Tecnologia pela UNICAMP - Campinas, Br.

Faculdade Tecnologia SENAI CIMATEC

Dr. Luciel Henrique de Oliveira

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – São Paulo- Br

Fundação Getúlio Vargas

Dra. Edna dos Santos Almeida

Doutora em Química pela UNICAMP, Campinas, Br

Faculdade Tecnologia SENAI CETIND

*A minha amada esposa e filhos,
pela paciência com a “dissertação”, amo vocês!*

A Deus, Jesus e Maria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Dra. Liliane de Queiroz Antônio pelo compromisso profissional e pela competência técnica e emocional na orientação desse trabalho em todos os momentos. Aos ex-colegas da EMPRESA FOCAL por terem me recebido com o mesmo carinho de dez anos atrás, em especial ao gerente e amigo Welington Ramos.

Aos gestores, professores e colegas de turma do programa de pós-graduação em Gestão e Tecnologia da Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC.

Aos professores Dr. Edson Aguiar e Dr. Luciel Henrique pelo apoio e orientações.

A Dra Ana Pamponet, que mesmo à distância muito me ajudou.

Ao discente Ronald Moura pelo apoio na execução desta pesquisa.

Aos meus irmãos, cunhados e a cunhada professora Msc. Rosa Nelma pelo apoio incondicional.

Aos meus pais que me incentivaram e se doaram para que eu conseguisse concluir mais uma etapa da minha vida.

RESUMO

Os objetivos e práticas organizacionais estão geralmente focados nos resultados econômicos. O novo movimento sócio econômico é conceber novos objetivos dentro de práticas sustentáveis. As organizações necessitam buscar meios para alcançar o *triple botton line*, ou seja, resultados não somente econômicos, assim como, sociais e ambientais. O contexto deste estudo considera o poder de compra do governo que representa uma das principais fontes de pressão para que as empresas mudem o comportamento em direção à padrões produtivos sustentáveis, como também a força das leis e normas corporativas que incrementam esse processo. Desta forma, por meio do estudo de caso de uma empresa de economia mista brasileira da área energia, esta pesquisa objetiva verificar o alinhamento dos critérios dos processos de compras de materiais do setor de aquisição de materiais de uma unidade operacional da empresa focal na Bahia ao contexto da Sustentabilidade. A questão que se apresenta é se os critérios de compras de matérias do setor de aquisição de materiais da empresa focal estão alinhados aos critérios de sustentabilidade. O estudo envolveu três tipos de materiais: cabaça de poço, óleo combustível e produtos químicos. Para a coleta de dados secundários, além da pesquisa bibliográfica, foi realizada pesquisa documental em cinco objetos normativos da empresa focal. Para a coleta de dados primários foram analisados dezesseis processo e selecionados nove processos de compras dos materiais em estudo no período de 2006 a 2011. Foram realizadas entrevista, distribuídas entre gerentes e supervisores do setor de compras da empresa focal, além de que foram utilizadas as técnicas de observação para levantamento do processo de compras e sessões de *focus group* com funcionários do setor de compras da empresa focal. O estudo evidenciou que os processo de compras da empresa focal estão alinhados a critérios de sustentabilidade. Foi evidenciada a presença de dez critérios econômicos, sete critérios ambientais e nove critérios sociais que são praticados pela empresa focal com regularidade na aquisição dos materiais selecionados. Assim, dentre outras contribuições, a pesquisa trás elementos para a discussão sobre critérios de compras que estejam em consonância com práticas sustentáveis, observa o poder das compras públicas na transformação de um mercado fornecedor mais sustentável e verifica a importância de se pautar as decisões de compra com base no conceito do ciclo de vida do produto.

Palavras-chave: sustentabilidade, sustentabilidade na cadeia de suprimento, compras públicas sustentáveis.

ABSTRACT

The objectives and organizational practices are generally focused on economic outcomes. The new movement is designing new socio economic objectives within sustainable practices. Organizations need to find ways to achieve the triple bottom line, ie, results not only economic as well as social and environmental. The context of this study considers the purchasing power of the government is a major source of pressure for companies to change their behavior towards sustainable production patterns, as well as the strength of corporate laws and standards that enhance this process. Thus, through the case study of a mixed economy company's Brazilian energy area, this research aims to verify the alignment of the criteria of purchasing processes materials sector procurement of materials of an operating unit of the focal firm in Bahia context of sustainability. The question that arises is whether the criteria Shopping Matters sector procurement of materials the focal firm are aligned with sustainability criteria. The study involved three types of materials: gourd pit, fuel oil and chemicals. For the collection of secondary data, as well as literature search was conducted documentary research in five normative objects of focal firm. To collect primary data were analyzed sixteen process and selected nine procurement processes of materials under study in the period from 2006 to 2011. There were nine interview distributed among managers and supervisors the purchasing company's focus, and the techniques that were used for observation survey of the purchasing process and two focus group sessions with officials of the procurement division of the focal firm. The study showed that the process of purchasing the focal firm are aligned with sustainability criteria. Results indicated the presence of ten economic criteria, seven and nine environmental criteria social criteria that are practiced regularly by the focal firm in the acquisition of selected materials. Thus, among other contributions, research elements back to the discussion about purchasing criteria that are consistent with sustainable practices, observes the power of public procurement in the transformation of a more sustainable market supplier and verifies the importance of purchasing decisions guided based on the concept of the life cycle of the product.

Keywords: sustainability, supply chain sustainability, sustainable procurement.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 -	Visão sistêmica da norma NBR ISO 26000:2010	27
Figura 2 -	Gráfico do comportamento dos índices de sustentabilidade	31
Figura 3 -	Embalagem de café	34
Figura 4 -	Copo de café reutilizável	34
Figura 5 -	Selos ambientais Tipo I	36
Figura 6 -	Selos ambientais Tipo II	36
Figura 7 -	Rótulos Tipo III	37
Figura 8 -	Cadeia de Valor	39
Figura 9 -	Fluxo básico do processo de compras	42
Figura 10 -	Modelo de compras sustentáveis	43
Figura 11 -	Pressões e incentivos para a gestão sustentável da SCM	46
Figura 12 -	Gráfico de evolução das compras públicas sustentáveis 2010-2012	50
Figura 13 -	Matriz de Materialidade da EMPRESA FOCAL	64
Figura 14 -	Organograma da UNIDADE	65
Figura 15 -	Organograma do setor de contratação de bens da UNIDADE	65
Figura 16 -	Diagrama Teórico Conceitual	67
Figura 17 -	Fluxo da pesquisa	73
Figura 18 -	Processo de Compras da UNIDADE	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Tríplice resultado	19
Quadro 2 -	Resumo das Normas	29
Quadro 3 -	Percentuais de Compras públicas em relação ao PIB	48
Quadro 4 -	Resumo da legislação pertinente	52
Quadro 5 -	Materiais adquiridos na esfera pública direta federal por compras sustentáveis	57
Quadro 6 -	Critérios de compras públicas sustentáveis com base no referencial teórico.....	61
Quadro 7 -	Empresa focal em números.....	63
Quadro 8 -	Fontes de dados secundários.....	65
Quadro 9 -	Fontes de dados primários	69
Quadro 10 -	Análise vertical dos critérios Ambientais dos contratos de compra.....	100
Quadro 11 -	Análise vertical dos critérios Sociais dos contratos de compra	104
Quadro 12-	Critérios Econômicos	105
Quadro 13 -	Critérios Ambientais	108
Quadro 14 -	Critérios Sociais	110

LISTAS DE SIGLAS

BSCI: *Business Social Compliance*
BSD: *Business Meets Social Development*
CONAMA: Conselho Nacional do Meio Ambiente
CISAP: Comissão Internacional de Sustentabilidade na Administração Pública
CMP: *Chain Management Professionals*
CPS: Compras Públicas Sustentáveis
COP: Conferência das Partes
CSCMP: *Council of Supply Chain Management Professionals*
CVP: Ciclo de Vida do Produto
DDT: Dicloro-Difenil-Tricloroetano
EPI: Equipamento de Proteção Individual
FSC: *Forest Stewardship Council*
FLA: *Fair Labor Association*
GE: *General Electric*
GEE: Gases de Efeito Estufa
GRI: *Global Reporting Initiative*
IDJS: Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade
ISE: Índice de Sustentabilidade Empresarial
IBD: Empresa de Inspeções e Certificação Agropecuárias e Alimentos
ISEA: *Institute of Social and Ethical Accountability*
IPP: Política Integrada do Produto
ICO2: Índice de Carbono Eficiente
PIB: Produto interno bruto
PNMA: Política Nacional do Meio Ambiente
PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
OIT: Organização Internacional do Trabalho
ONG: Organizações Não Governamentais
ONU: Organização das Nações Unidas
SCM: *Supply Chain Management*
SGA: Sistema de Gestão Ambiental
SST: Segurança e Saúde no Trabalho
TBL: *Triple bottom line*
UNIDADE: Unidade Operacional da Bahia
ZEUS: *Zero And Low Emission Vehicles In Urban Society*
WSSD: Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	2
1.2. OBJETIVO	3
1.3. IMPORTÂNCIA DA PESQUISA	3
1.4. MOTIVAÇÃO	5
1.5. LIMITES E LIMITAÇÕES	6
1.6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	6
1.7. ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1. SUSTENTABILIDADE: EVOLUÇÃO E CONCEITOS	8
2.2. SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL	13
2.2.1. O conceito triple bottom line (TBL)	16
2.2.2. Forças que impulsionam a sustentabilidade	20
2.2.2.1. Leis e regulamentações	20
2.2.2.2. Normas corporativas	22
2.2.2.3. Indicadores financeiros	30
2.2.2.4. Vetores de sustentabilidade ambiental	32
2.3. GESTÃO DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS	37
2.3.1. Gestão da cadeia de suprimentos: evolução e conceitos	38
2.3.2. Logística reversa e sustentabilidade	40
2.3.3. Gestão de Compras	41
2.3.4. Gestão de Compras Sustentáveis	43
2.3.5. Compras Públicas Sustentáveis (CPS)	47
2.3.6. Compras Públicas Sustentáveis do Brasil	50
2.3.6.1. Legislação pertinente às compras públicas sustentáveis	51
2.3.6.2. Guia de Compras Públicas do Brasil	55
2.3.7. Compras Públicas Sustentáveis em outros países	57
2.4. CRITÉRIO DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS	58
3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA FOCAL E DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE COMPRAS DA UNIDADE OPERACIONAL EM ESTUDO	62
3.1. A EMPRESA EM ESTUDO	62
3.2. ESTRUTURA DA UNIDADE OPERACIONAL DA BAHIA	64
4. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA	66
4.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA	66
4.2. TÉCNICAS DA PESQUISA	67
4.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGAÇÃO	69
4.3.1. Entrevistas semiestruturadas	70
4.3.2. Grupo Focal	70
4.3.3. Observação	71
4.4. ESPAÇO EMPÍRICO	72
4.5. SUJEITOS	72
4.6. ETAPAS DA PESQUISA	73
5. ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA	74
5.1. ANÁLISE DOCUMENTAL	74
5.1.1. Processo de compras da unidade operacional em estudo	74
5.1.2. Decreto 2.745 de 24 de agosto de 1998	76
5.1.3. Editais de licitação	79

5.1.4. Código de ética	80
5.1.5. Código de conduta concorrencial	83
5.1.6. Condições de fornecimento de materiais	83
5.1.7. Diretrizes de segurança, meio ambiente e saúde (SMS)	85
5.1.8. Critérios de sustentabilidade com base nas leis e normas pertinentes à empresa focal	86
5.2. CRITÉRIOS DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS DISCUSSÃO	87
5.2.1. Critérios econômicos	87
5.2.2. Critérios Ambientais	89
5.2.3. Critérios Sociais	93
5.3. ANÁLISE VERTICAL DOS CONTRATOS DE COMPRA	97
5.4. VALIDAÇÃO DE CRITÉRIOS DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS	104
5.5. DISCUSSÃO	111
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
6.1. CONCLUSÕES	115
6.2. CONTRIBUIÇÕES	118
6.3. IMPACTOS ESPERADO DA PESQUISA	119
6.4. SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	119
7. REFERÊNCIAS	121
ANEXO 1	
APÊNDICE A - Critérios de sustentabilidade pertinentes à empresa focal	
APÊNDICE B - Roteiro do <i>focus-group</i>	
APÊNDICE C - Roteiro da entrevista semiestruturada	

1. INTRODUÇÃO

Passadas quatro décadas das primeiras discussões acerca do tema meio ambiente e desenvolvimento social – Conferência da ONU em Estocolmo, 1972 - ainda há um universo a ser desenvolvido na sustentabilidade. Hoje a sustentabilidade está inserida nas agendas de países, empresas e organizações sem fins lucrativos. Contudo, ainda persiste um desconforto em se tratar da sua aplicação, principalmente nas organizações. Segundo Barbieri (2010, p. 147), “um aspecto central da adesão a um movimento social é a necessidade de substituir os meios e as práticas antigas por outras que traduzem os princípios, objetivos e diretrizes do novo movimento”.

Os objetivos e práticas organizacionais estão, via de regra, focados em resultados exclusivamente econômicos. O novo movimento, que sugere o autor, é conceber novos objetivos dentro de práticas sustentáveis. Com base nisto, Elkington (2012) lançou os fundamentos para que as organizações possam buscar meios para alcançar o *triple bottom line*, ou seja, resultados não só econômicos, mas também, sociais e ambientais. Desse conceito nasceram produtos, processos e relações diferentes entre os agentes de mercado que levaram a cabo resultados considerados sustentáveis.

Seria interessante que as organizações públicas e privadas aceitassem o desafio de encontrar na sustentabilidade estratégias e práticas organizacionais sustentáveis e que ao mesmo tempo agreguem valor para o público de interesse, como por exemplo inovando em produtos e processos (HART e MILSTEIN, 2004). A *General Electric* é um exemplo desse novo conceito, pois saiu da posição de empresa reativa em relação às questões ambientais, e hoje aumentou seus resultados com produtos para gerar energia limpa, como os geradores eólicos (SAVIT, 2007).

O poder de compras do governo representa uma das principais fontes de pressão para que empresas mudem o comportamento em direção à cadeia de fornecimento sustentável (MÜLLER E SEURING, 2008). Através de legislação apropriada o Estado deve ser o líder da mudança para o consumo de produtos e serviços verdes, porque o consumo e a produção de bens e serviços são as principais causas dos impactos sociais e ambientais à sociedade (NISSINEN, PARIKKA-ALHOLA, RITA, 2009; BETIOL, 2012).

Dentro deste propósito, no Brasil foi sancionado o Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, que tem o objetivo de regulamentar o artigo 3º da Lei 8666/93, lei das licitações. O referido decreto estabelece critérios, práticas e diretrizes gerais para as licitações sustentáveis realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes. Além disso, institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP com o propósito de implementar os critérios e práticas e ações no âmbito da administração pública federal. Faz-se crer que o país entendeu a importância estratégica como força motriz para a mudança em direção à sustentabilidade.

Diante disto, a pesquisa vem contribuir com a busca de novas práticas e objetivos para os processos de compras nas organizações públicas. Através do estudo de caso de uma empresa de economia mista brasileira da área energia, procura-se estudar os critérios econômicos, ambientais e sociais que podem ser alinhados aos processos de aquisição de materiais. Por questões de sigilo, o nome da empresa e dos seus colaboradores que participaram da pesquisa não são identificados.

1.1. DEFINIÇÕES DO PROBLEMA

Observa-se que a atividade de compras dentro de uma organização tem a função de adquirir recursos materiais adequados às necessidades da empresa de forma racional (BAILY *et al*, 2011). Neste aspecto é que a função compras tem papel importante nas decisões pertinentes às aquisições sustentáveis. Porém, como identificar e classificar um processo de compras considerando-o sustentável? Quais são os parâmetros que garantem esta classificação? Respostas que estão em construção.

Nesta perspectiva, o desafio da pesquisa é identificar critérios de sustentabilidade a serem acrescentados às relações concernentes ao processo de compra, principalmente, às licitações de aquisições de bens e serviços de organizações públicas.

É sabido que as compras sustentáveis incluem, no mínimo, preocupações ambientais, sociais e econômicas às decisões de compras (BRAMMER e WALKER, 2011). Para Amaral, Ashlei e Malheiros (2009, p. 6) “a gestão das compras organizacionais pode e deve incorporar

princípios de responsabilidade social empresarial que promovam a difusão da sustentabilidade na cadeia de fornecedores”. Para contribuir com essas respostas, a pesquisa propõe a seguinte questão:

Os critérios de compras de materiais do setor de aquisição de materiais de uma unidade operacional da empresa focal estão alinhados aos critérios de sustentabilidade?

1.2. OBJETIVO

Geral:

Verificar o alinhamento dos critérios dos processos de compras de materiais do setor de aquisição de materiais de uma unidade operacional da empresa focal na Bahia ao contexto da Sustentabilidade.

Específicos

- Mapear e identificar o processo de compras de cabeça de poço, óleo combustível e produtos químicos do setor de aquisição de uma unidade operacional da empresa focal na Bahia;
- Identificar critérios de sustentabilidade, conforme o conceito *Triple Bottom Line* – TBL, em contratos de compras de cabeça de poço, óleo combustível e produtos químicos no período de 2006 a 2011 de uma unidade operacional da empresa focal na Bahia;
- Mapear e validar os critérios de compras sustentáveis identificados junto aos atores internos envolvidos no processo de aquisição de cabeça de poço, óleo combustível e produtos químicos de uma unidade operacional da empresa focal na Bahia; e
- Inferir critérios de compras sustentáveis dos materiais em estudo para a empresa focal.

1.3. IMPORTÂNCIA DA PESQUISA

As compras públicas sustentáveis cresceram em importância, principalmente, na Europa e vem ganhando força em todo o mundo. Por força do seu volume, ela proporciona a implementação de políticas públicas, a diminuição de barreiras de exportação, estimula a

inovação pública e privada, proporciona a criação de bens socioambientais adequados e pode auxiliar no cumprimento dos compromissos dos tratados internacionais de sustentabilidade (GENG e DOBERSTEIN, 2008; BETIOL, 2012).

As compras públicas representam parcelas significativas do PIB de um país, aproximadamente 16% na Comunidade Europeia e no Brasil entre 10 – 15%, por isso, essa pode ser usada como instrumento de políticas públicas. Um exemplo é o de incentivo a fornecedores locais em detrimento de estrangeiros para favorecer o desenvolvimento industrial e social do país. Outro exemplo é o incentivo a inovação, porque para que se desenvolvam produtos sustentáveis, faz-se necessário modificar o que já existe ou criar novas plataformas de produto. (GENG e DOBERSTEIN, 2008; BRAMMER e WALKER, 2011).

Segundo Seuring e Müller(2008, p. 1703), “o poder público é um dos principais elementos de pressão para a implantação da sustentabilidade”. Portanto, o Governo deve ser o primeiro a lançar mão de práticas sustentáveis nos seus processos de suprimento. Através de legislação apropriada o Estado deve ser o líder da mudança para o consumo de produtos e serviços verdes, porque o consumo e a produção de bens e serviços são as principais causas dos impactos sociais e ambientais à sociedade. Logo, Compra Pública Verde é um dos principais elementos de pressão para a mudança de comportamento insustentável de consumo e produção (NISSINEN, PARIKKA-ALHOLA, RITA, 2009; BETIOL, 2012).

Ademais, ainda não há consenso na literatura sobre a definição de critérios de sustentabilidade para compras públicas sustentáveis (CPS) e não parece que haverá no curto ou médio prazo parâmetros que definam os limites de uma compra pública sustentável. Exemplo disso é o cadastro de materiais da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento que considera um cartucho para impressora ser classificado como de origem sustentável pelo fato de ser reciclado (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2012).

Pergunta-se: os materiais que compõem o cartucho são nocivos ao meio ambiente, foi pago preço justo ao fornecedor, o fornecedor tem boas práticas com seus empregados e seus fornecedores? Ou seja, há uma infinidade de variáveis a serem consideradas. Torna-se complexo, portanto, determinar a fronteira desse território conceitual.

Por tudo isso, a pesquisa mostra-se relevante a medida que lança o olhar sobre as aquisições públicas, neste caso, de uma empresa de economia mista. Esta tem Lei de licitações própria e sua governança segue a linha estratégica do governo central. Assim, pode contribuir significativamente com a mudança de comportamento em direção às aquisições de materiais e serviços mais sustentáveis.

1.4. MOTIVAÇÃO

O primeiro item de motivação foram as crenças pessoais do autor, o qual tem a convicção de que evoluir no comportamento sustentável é uma questão de necessidade ou, de forma mais aguda, de sobrevivência do planeta. A riqueza gerada pela produção não é distribuída de forma satisfatória para garantir bem estar social, por outro lado, os desastres ambientais têm mostrado a urgência da mudança de comportamento dos atores sociais.

O Segundo refere-se à compreensão de que as organizações públicas e privadas que são os principais vetores sociais que podem levar a cabo tais mudanças em função do poder econômico advindo da demanda de produtos e serviços sustentáveis. Esse comportamento irá fazer com que os fornecedores percebam que a mudança da oferta de produtos sustentáveis será determinante para a competitividade no mercado.

O Terceiro, a experiência profissional do autor durante nove anos de trabalho na área de suprimento da empresa focal proporcionou afinidade com o objeto da pesquisa. Além disso, o autor foi instrutor interno da referida empresa da área de gestão de materiais e ministra disciplinas relacionadas à Logística de Suprimento em instituições de ensino superior no nível de graduação e pós-graduação *lato Sensu*.

Além disso, o autor vivenciou o processo de implantação do Polo Petroquímico de Camaçari e suas implicações econômicas, sociais e ambientais no município de Dias D'Ávila, o autor percebeu o crescimento econômico singular neste município, à medida que em uma proporção muito superior, aumentaram a violência e os problemas sociais locais. Contudo, o maior impacto foi no patrimônio ambiental, notoriamente verificado na degradação de rios, lagos e qualidade do ar. A cidade balneária, que era lugar de repouso e palco da infância do autor, cedeu espaço para o desenvolvimento insustentável.

1.5. LIMITES E LIMITAÇÕES

A quantidade restrita de referências bibliográficas e artigos científicos em língua portuguesa. O referencial teórico foi construído com base em pesquisas em língua inglesa. Demonstra um hiato na literatura científica nacional, portanto, uma dificuldade para o pesquisador.

A dificuldade de acesso aos editais de compras para possibilitar a pesquisa em série temporal mais dilatada. A empresa se obriga a guardar os processos por cinco anos. Após esse período os processos são enviados para um arquivo para a área de armazenamento outra unidade da empresa focal. Assim, o acesso torna-se mais difícil. Salvo quando existe cláusula de sigilo, os processos podem ser consultados, pois tratam-se de documentos públicos. Por esse motivo foi definido o período de 2006 a 2011 para análise de processos de compras.

1.6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa teve caráter exploratório, é qualitativa e se caracteriza como estudo de caso. Utilizou-se como meios de investigação a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista semiestruturada, observação e grupo focal (*focus group*).

A base teórica foi o modelo do *Triple Bottom Line* -TBL (ELHINGTON, 2012). A partir deste princípio, busca-se critérios econômicos, sociais e ambientais que se adequam as aquisições da empresa focal. Outras matrizes conceituais também foram utilizadas, como a norma NBR ISO 26000:2010, o guia de compras públicas do Brasil e a legislação pertinente.

O processo da pesquisa se iniciou com o desenho do fluxo do processo das aquisições do setor de compras da empresa focal. Para validar a metodologia da pesquisa foi feita a análise de dois Editais de compras, entrevista com o supervisor de compras, e o primeiro grupo focal serviu de teste para o reforço na validação. Os resultados desse processo foram avaliados pela orientadora e um especialista (Prof. Dr. Luciel Henrique de Oliveira/ FGV). Tendo sido feita as correções metodológicas realizou-se análise em nove contratos de compras de matérias correspondentes ao período de 2006 a 2011.

Posteriormente, foi realizada entrevista com os gerentes e supervisores de forma individual para apresentação e discussão dos dados obtidos. Os mesmos dados foram objeto de discussão do *focus group*. Obteve-se também o apoio de outra unidade da empresa focal, Escritório de Serviços Compartilhados, para a confirmação dos dados levantados. Por fim, os dados levantados foram analisados para a realização das considerações finais.

1.7. ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Após as considerações iniciais, apresenta-se a fundamentação teórica, que divide-se na evolução e na conceituação da sustentabilidade. Em seguida, faz-se a contextualização no ambiente organizacional, discorre-se sobre o conceito de *triple bottom line*, que é a base conceitual da pesquisa. Ainda neste item, são expostos outros elementos que compõem esse contexto, a exemplo das normas e indicadores financeiros. Discorre-se sobre normas corporativas, principalmente sobre a norma ABNT NBR ISO 26000:2010, que, apesar de não ser certificadora, é um guia de referência mundial em responsabilidade social corporativa.

Em seguida, adentra-se ao cerne do estudo, iniciando-se com a visão de compras de forma geral e na perspectiva da cadeia de suprimentos. É posto o conceito de compras sustentáveis, para que seja definida as compras públicas sustentáveis, imprescindível para a pesquisa. Apresenta-se o guia de compras públicas do Brasil e o contexto que as compras públicas se apresentam no Brasil e em outras partes do mundo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo objetiva introduzir os conceitos fundamentais de Sustentabilidade de forma geral e, principalmente, focada nos critérios de processos de compras públicas sustentáveis.

2.1. SUSTENTABILIDADE: EVOLUÇÃO E CONCEITOS

Com a Revolução Industrial o homem deu início ao processo de utilização dos recursos naturais para a produção em massa sem precedentes na história. O desenvolvimento tecnológico nas diversas áreas do conhecimento acelerou ainda mais a capacidade de produção, distribuição e venda, em consequência disto, multiplicou-se a utilização dos elementos da natureza sem haver nenhuma preocupação com o limite de exploração desses recursos.

A partir da segunda metade do século XX, uma série de desastres ambientais foi considerada por cientistas como decorrentes do modelo econômico predominante. Os acidentes nas usinas nuclear russas de Tcheliabinski e Chernobyl, onde foram contaminadas milhares de pessoas, o vazamento de petróleo da *Exxon Valdez*, dentre outros (BELLEN, 2006). Este modelo está baseado em crescimento constante, alto nível de consumo individual e de concentração de riquezas dos países desenvolvidos. O que se levava a crer que o modelo era uma das causas dos problemas sociais mundiais como a fome e a pobreza em várias regiões do planeta.

Chegava-se a conclusão de que a atividade humana afetava os serviços vitais ofertados pela geosfera, a saber: proteção contra a interação cósmica, manutenção da temperatura, estabilidade geofísica (terremotos), qualidade do ar, ciclo da água, ciclo de nutrientes, qualidade do solo e subsolo, fontes diversas de energia, fornecimento de materiais (minerais, elementos químicos etc), fertilidade do solo, sustentação da biodiversidade e dos micros sistemas (Moldan e Bilharz, 1997 *apud* Bellen, 2006). Da mesma forma, foram estabelecidas hipóteses sobre as relações entre educação, pobreza e preservação ambiental, como também o impacto do comportamento dos países desenvolvidos sobre os demais países.

Sachs *et al* (2007, p. 22) afirma que “[...] trabalho atualmente com a ideia do desenvolvimento socialmente incluyente, ambientalmente sustentável e economicamente sustentado. Ou seja,

um tripé formado por três dimensões básicas da sociedade”. O resultado econômico é uma condição necessária, mas não garante o desenvolvimento social. Além de que, este não é o fim em si mesmo, mas o meio para se alcançar o desenvolvimento sustentável (SACHS, 2007).

Assim, começou a surgir uma série de estudos sobre as relações entre o crescimento econômico e as questões sociais e, principalmente, ambientais. Em 1962, foi publicado o livro *Primavera Silenciosa* de Rachel Carison, onde alertava sobre os problemas do uso de agrotóxicos, mas especificamente do DDT (DIAS, 2007). Estes eventos provocaram a sociedade civil e os governantes a darem início ao desenvolvimento de uma consciência ambiental.

Em 1972, dois eventos tiveram repercussão mundial. O primeiro foi a publicação do relatório *Limites do Crescimento*, também conhecido como relatório Meadows, oriundo do Clube de Roma, que era formado por cientistas e empresários preocupados com questões globais. Esse relatório ressaltava que os problemas ambientais ocorriam em escala global e cresciam em projeção exponencial.

Além disso, alertava para a possibilidade de esgotamento dos recursos naturais caso o nível de crescimento do consumo fosse mantido. Por isso, o relatório propõe um crescimento econômico zero, proposta que foi muito criticada, principalmente, pelos países em desenvolvimento (DIAS, 2007).

O segundo foi a Conferência das Organizações das Nações Unidas (ONU) sobre meio ambiente humano realizada em Estocolmo, que teve como objetivos discutir o crescimento populacional, o processo de urbanização e a tecnologia envolvida na industrialização. (BELLEN, 2006). Nesta conferência nasceu o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e foi instituído o dia 5 de junho como dia mundial do meio ambiente.

Em 1973, nasce o termo Ecodesenvolvimento, por Maurice Strong, como sinônimo de modelo alternativo à concepção clássica da relação entre meio ambiente e desenvolvimento. Em 1974, acontece a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento e do PNUMA. Nesta oportunidade, é formulada a declaração de Cocoyok. É posto que a explosão populacional e a destruição do meio ambiente tem relação direta com a pobreza, parte desse

problema é causado pelo alto nível de consumo dos países desenvolvidos, ou seja, pelo mau desenvolvimento (BELLEN, 2006; SACHS, 2007).

O conceito de Sustentabilidade foi introduzido no início da década de 1980 por Lester Brown, fundador do Worldwatch Institute, que definiu comunidade sustentável como a que é capaz de satisfazer às próprias necessidades sem reduzir as oportunidades das gerações futuras.

Em 1983 foi instituída a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, como principal resultado deste grupo de trabalho foi a publicação, em 1987, do relatório da World Commission on Environment and Development (Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento - ONU) denominado “Nosso futuro comum”, também conhecido como relatório Brundtland, em homenagem a presidenta da comissão e ex-primeira ministra da Noruega (AMATO NETO, 2011). É concebido o conceito clássico do desenvolvimento sustentável como o atendimento das necessidades das gerações atuais sem comprometer o atendimento das necessidades das gerações futuras. O relatório define a necessidade do equilíbrio entre as dimensões econômica, ambiental e social.

Em 1992, a sustentabilidade entra na pauta oficial da maioria dos países em decorrência da maior Conferência da ONU até então sobre meio ambiente e desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro (Rio-92), que contou com a participação de 172 países, 108 chefes de Estado, 10 mil jornalistas e 1400 representantes de organizações não governamentais (ONG).

No contexto das decisões da Rio 92, foram elaboradas a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, a Convenção sobre Diversidade Biológica, a Declaração de Princípios sobre Florestas, a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e, mais importante, a Agenda 21. A Rio-92 pode ser considerada como “ponto de inflexão na discussão internacional do desenvolvimento sustentável” (RIO +20, 2012).

A Rio 92 gerou várias iniciativas, a exemplo da Conferência das Partes (COP) na Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC) e a Reunião das Partes no Protocolo de Quioto (CMP), que se reúnem anualmente para debater o aprofundamento das regras e da implementação da Convenção e seu Protocolo. Em 1994, foi elaborada a *Carta da*

*Terra*¹, com valores fundamentais e princípios úteis para a construção de uma sociedade justa, sustentável e pacífica no século XXI (CARTA DA TERRA, 2000).

Em 1997, em Kyoto no Japão, foi formalizado um protocolo em que os países industrializados se comprometeriam a reduzir as emissões de gases de efeito estufa (GEE) em pelo menos 5% dos índices de 1990 até o período entre 2008 e 2012. Definiu-se que todos os países têm responsabilidade comum, porém diferenciada. O conceito define que os países desenvolvidos devem contribuir mais com a redução de GEE, enquanto os países em desenvolvimento não são obrigados a participar, como Brasil, China e Índia (DIAS, 2007).

Em 2002 foi realizada a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (WSSD), Rio+10, em Joanesburgo, que teve como principal objetivo verificar a aplicação das propostas da Agenda 21. Houve a participação de mais de 100 Chefes de Estado que reafirmaram as metas relativas à erradicação da pobreza, à promoção da saúde, à expansão dos serviços de água e saneamento, à defesa da biodiversidade e à destinação de resíduos tóxicos e não tóxicos. A agenda de debates incluiu ainda fontes de energias renováveis, responsabilidade ambiental das empresas, padrões de consumo da população, bem como a necessidade de que todos os atores sociais somem esforços na promoção do desenvolvimento sustentável (DIAS, 2007; RIO+20, 2012).

Além disso, em Joanesburgo foi proposto a criação de um programa de duração de dez anos para estimular a produção e consumo sustentável (PCS). Esse programa foi elaborado em 2003 em Marrakesh, no Marrocos. Para implantar o programa foram criadas as “sete forças-tarefa Marrakesh”. Os grupos de trabalho foram formados por especialistas de países desenvolvidos e em desenvolvimento. Compras públicas sustentáveis é uma das sete forças de Marrakesh, o grupo de trabalho é liderado pela Suíça. Em 2007, o Brasil aderiu ao processo de Marrakesh e em 2008 instituiu o comitê gestor nacional de produção e consumo sustentável. Portanto, fica evidente que as compras públicas sustentáveis tem significativa relevância dentro das políticas públicas para o desenvolvimento sustentável (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2012).

¹ Princípio da Carta da Terra: respeitar e cuidar da comunidade de vida; integridade ecológica; justiça social e econômica; democracia, não violência e paz.

Em 2007, em Bali, Indonésia, aconteceu a Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP-13), que objetivou o compromisso dos 187 países signatários de reafirmar o compromisso com a redução de emissão de gases-estufa até 2050. Em 2009, em Copenhague, Dinamarca, mais uma conferência climática (COP-15), que teve como objetivo elaborar o tratado que substituirá o Protocolo de Kyoto, vigente até 2012. Em 2011 ocorreu a conferência sobre mudanças climáticas, “Cimieira”, em Cancun, México, numa tentativa de recuperar o hiato deixado pela conferência anterior (AMATO NETO, 2011).

Em junho de 2012 ocorreu a Conferência Rio+20, no Rio de Janeiro, com objetivo de construir uma nova agenda e substituir os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Os temas principais foram a economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza, seguido da discussão sobre a estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável. Com a participação de 193 países, foi aprovado o documento final da Conferência, denominado “O futuro que queremos”. O documento estabelece o compromisso dos países signatários em decidir em 2014 e 2015, mecanismo para financiar a transição para a economia verde inclusiva e a implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, respectivamente (RIO+20, 2012).

Em meio à crise econômica da Europa, as decisões foram postergadas. Como afirmou a embaixadora brasileira na ONU, o texto final é “rico em potencialidades”. Para o Secretário-Geral das Nações Unidas, Ban Ki-moon, a Rio+20 foi exitosa, porque, dentre outras coisas, renovou-se o compromisso político com o desenvolvimento sustentável e a pobreza foi reconhecida como maior desafio para o bem-estar econômico, social e ambiental (ONU, 2012).

Atualmente, além dos aspectos econômico, social e ambiental, consideram-se os aspectos cultural e espacial (geográfico). Na perspectiva social, a sustentabilidade é focada no bem-estar do ser humano e a sua qualidade de vida. Objetiva o combate a fome e a pobreza, garantia dos direitos humanos e a paz. Na visão ambiental, a sustentabilidade tem sua principal preocupação com os impactos das atividades humanas no meio ambiente, mitigando os efeitos no ecossistema. Abrange a preocupação com a poluição do ar, das águas, do solo, subsolo e das zonas geladas e da biodiversidade para garantir a manutenção dos serviços da natureza e a vida de todo tipo devida no planeta.

Na perspectiva cultural procura permitir o desenvolvimento preservando a identidade cultural dos diversos grupos sociais nos seus respectivos espaços de convivência. A preservação da cultura é tão importante quando a preservação ambiental, além de que é mais um caminho para a manutenção da paz entre os povos. Por fim, a dimensão espacial ou geográfica abrange a ordenação espacial das atividades econômicas, bem como a otimização das configurações rural-urbana para preservar o sistema biológico e melhorar a qualidade de vida das pessoas (BELLEN, 2006; AMATO NETO, 2011).

As mudanças que se descortinam, ao que parece, são decorrentes de um modelo cultural, onde o homem se colocou como senhoril da natureza e não com a postura de convivência e complementaridade, e a deterioração ambiental e social são provocadas pelo comportamento, atitudes e valores oriundas dessa cultura (DIAS, 2007). Ao que parece, o núcleo do problema está na cultura antropocêntrica, na ideia de que o meio ambiente natural existe para servir ao homem.

A proposta moderna é caminhar em novo espaço ideológico, onde a preservação da vida seja a prioridade. Com esse fim, as organizações são peças fundamentais na mudança desse paradigma e o modelo *tiple bottom line* é uma alternativa para a sustentabilidade empresarial. Desta forma, a pesquisa concentrou-se em três dos cinco pilares da sustentabilidade, não por serem os mais importantes, mas sim, para atender ao modelo teórico proposto, conforme apresentado no próximo item.

2.2. SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A mudança de comportamento ético das organizações é forjada pela pressão que um mercado globalizado exerce nas empresas. Percebe-se que as decisões empresariais estão cada vez mais alicerçadas em valores morais rigorosos e universalmente aceitos como apropriados (ASHLEY, 2005). A Organização sustentável pode ser entendida como a que simultaneamente procura ser eficiente em termos econômicos, ou seja, gerar lucros para seus proprietários e acionista, respeitar os limites da capacidade dos recursos naturais e do meio ambiente e é instrumento de justiça social e de respeito aos direitos humanos (BARBIERI e SIMANTOB, 2007).

A partir de 1970, a Economia começa a se interessar sobre a sua relação com o meio ambiente e um novo campo de estudo se apresenta, o “ecodesenvolvimento” Dessa forma, as organizações começam a ser inseridas involuntariamente em questões ambientais, uma vez que elas são os elementos que executam a nova ordem econômica, que se consolida com a agenda 21 e tornou-se o novo paradigma do século XXI (ELKINGTON, 2012).

Para Savit (2007, p. 2), “os países precisam descobrir maneiras de promover o crescimento de suas economias sem destruir o meio ambiente ou sacrificar o bem-estar das futuras gerações”. Já Donaire (2007, p. 43), afirma que “setores industriais, cujos produtos ou processos industriais tenham consequências poluidoras, deverão restringir suas atividades ou arcar com altos custos pelos danos causados”.

Corroborando com as afirmações de Savit (2007) e Donaire (2007), pode-se perceber que essas mudanças não se concretizarão sem que haja o engajamento da classe empresarial, unida às políticas públicas focadas no desenvolvimento sustentável, além de que, o próprio Estado deva ter um comportamento voltado para a proteção ao uso de recursos naturais, humanos e de relações sociais sustentáveis.

Segundo Hart e Milstein (2004, p. 66), as opiniões acerca da sustentabilidade empresarial variam bastante, a saber:

Para alguns executivos, tal sustentabilidade é um mandato moral; para outros, uma exigência legal. Ainda para alguns outros, a sustentabilidade é percebida como um custo inerente ao fato de se fazer negócios – um mal necessário para se manter a legitimidade e o direito de a empresa funcionar. Algumas poucas empresas têm começado a tratar a sustentabilidade como uma oportunidade de negócios, abrindo caminho para a diminuição de custos e riscos, ou até mesmo elevando seus rendimentos e sua participação de mercado por meio da inovação.

A percepção de que a prática da sustentabilidade nas organizações pode gerar valor para acionistas e demais públicos de interesse têm sido a tendência das principais empresas no mundo. A *General Electric*, por exemplo, saiu de uma posição reativa em relação à sustentabilidade ambiental, para hoje ser uma das empresas que mais inova em produtos e tecnologias limpas. A empresa abriu uma nova fronteira de negócios para atender a esse segmento e, conseqüentemente, ampliou o seu mercado. A DuPont se afasta de produtos químicos, para se transformar no maior produtor mundial de proteína de soja. A PepsiCo

investe em compras que dão preferência a fornecedores sob controle de minorias (SAVIT, 2007).

A possibilidade de geração de valor por meio de práticas e estratégias sustentáveis pode ser o caminho para estimular o empreendimento de negócios que atendam a lógica capitalista e à Ética sustentável. Neste sentido, Hart e Milstein (2004, p. 68) definiram quatro conjuntos motivadores para a sustentabilidade global. O primeiro, refere-se a crescente industrialização e suas consequências correlatas, como o consumo de matérias-primas, poluição e geração de resíduos. O segundo, diz respeito a proliferação e interligação dos *stakeholders* da sociedade civil a disseminação da Internet e das tecnologias de informação tem contribuído para que esses grupos se comuniquem entre si de formas inimagináveis uma década atrás. Assim, as empresas têm a oportunidade de serem transparentes para os seus *stakeholders* e para a sociedade como um todo.

Em relação ao terceiro conjunto motivador, as tecnologias emergentes oferecem soluções poderosas e revolucionárias que podem tornar obsoletas as bases de muitas das atuais indústrias que usam energia e matérias-primas de forma intensiva. Genoma, biomimética, nanotecnologia, tecnologia da informação e energia renovável têm potencial para reduzir drasticamente as ‘pegadas ecológicas’² do homem sobre o planeta, tornando quase obsoletos os problemas da rápida industrialização. A inovação e as transformações tecnológicas são então a chave para a busca do desenvolvimento sustentável. Por fim, o aumento da população, da pobreza e da desigualdade associado à globalização representam o quarto motivo para a sustentabilidade global.

Conforme os princípios da economia ecológica, Hart e Milstein (2004, p. 70) afirmam que “a inovação tecnológica é de suma importância para reduzir as pegadas do homem sobre o planeta, a tecnologia tem permitido racionalização de processo, substituição de materiais e até a comunicação com o público de interesse”. Assim, as empresas podem contribuir com a distribuição dos resultados financeiros de forma mais inclusiva para a população que está na base da pirâmide de renda. Estas estratégias convergem com os princípios da *triple bottom line* (TBL), conforme será apresentado no próximo item.

² Pegadas ecológicas: refere-se as consequência da ação humana no meio ambiente

2.2.1. O conceito *Triple Bottom Line* (TBL)

O trabalho fundamental para essa pesquisa é a teoria concebida por Elkington (2012), que em 1997 lança o seu livro clássico “Sustentabilidade: canibais de garfo e faca”. O autor concebe a ideia de que as empresas agem de forma predatória, por isso, necessitam mudar para uma nova estratégia empresarial baseada em três pilares: lucro, pessoas e planeta. Para Savit (2007, p. 5) “o tríplice resultado capta a essência da sustentabilidade, ao medir o impacto das atividades da organização no mundo”. Desta forma, apresenta-se neste tópico as ideias principais do precursor de TBL.

O cerne da ação empresarial, segundo Elkington (2012), deve estar em buscar o tríplice resultado: o *Triple bottom line*, ou seja, resultado econômico, social e ambiental. Uma empresa sustentável gera lucro para os acionistas, oferta valor para a sociedade ao tempo que minimiza ao máximo os danos ao meio ambiente.

Elkington (2012, p. 33) afirma que “o assunto não diz respeito somente às grandes corporações, essas serão forçadas a repassar a pressão por meio da cadeia de fornecimento, para seus grandes e pequenos fornecedores e empreiteiros”. Assim, pode-se observar quão pertinente é alinhar as atividades de logística de suprimento às práticas sustentáveis, principalmente, à gestão de compras. A sustentabilidade não é simplesmente uma questão de responsabilidade empresarial, mas é uma possibilidade de sucesso (SAVIT, 2007).

O mundo está passando por uma revolução considerada cultural e global e as empresas são os protagonistas dessa mudança mais que as organizações governamentais e não governamentais. Elkington (2012) propõe sete dimensões de mudanças as quais denominam de revoluções conforme segue.

A Revolução 1 é Mercados: esses se apresentam cada vez mais abertos e competitivos em nível global. O autor apresenta a metáfora de que os mercados podem se tornar a qualquer momento tixotrópicos, que consiste em solo fluído sem firmeza para garantir sustentação para as empresas. Assim, a gestão pelos três pilares se tornará parte da estratégia para mitigar os efeitos da competição no mercado permitindo solo mais rígido para as empresas.

Sustentabilidade não é uma nova religião, é possível fazer a relação desse movimento com a revolução causada pelas práticas de Qualidade Total (ELKINGTON, 2012).

A Revolução 2 é Valores: a sustentabilidade está provocando o deslocamento de valores humanos e sociais em todo o mundo. O planeta caminha para tear um pequeno conjunto de valores comuns que estão levando a pensar o futuro de maneira global. Os novos valores fazem com que as corporações não pensem tão somente na criação de valores econômicos, mas também valores sociais e éticos. O que se assiste é a mudança da cultura organizacional transformando os modelos mentais, o comportamento e a dimensão política das empresas (ELKINGTON, 2012). Um dos princípios da norma ISO 26000:2010 é o respeito às normas internacionais de comportamento, isso corrobora com a ideia de conjunto de valores comuns como sugere o autor.

A Revolução 3 é Transparência: este item está tomando proporções internacionais. As corporações estão cada vez mais, de forma voluntária ou não, sendo submetidas ao olhar da sociedade global. A tecnologia da informação (HART e MILSTEIN, 2004; ELKINGTON, 2012) e os novos sistemas de valor têm aproximado as empresas aos mais diversos tipos de *stakeholders*. Como afirma Elkington (2012, p. 40), “os líderes não podem mais administrar encolhendo suas cabeças, os gestores precisam ser transparentes, a sociedade vem exigindo essa postura”.

A Revolução 4 é Tecnologia do Ciclo de Vida: a mudança é que as empresas deixam a visão de que a responsabilidade termina no ponto de venda para a visão de que é preciso acompanhar do nascimento, que se dá na extração da matéria-prima, até o descarte ou reciclagem do produto. O autor chama atenção à importância do desenvolvimento do produto para que seja observado todo o ciclo de vida (ELKINGTON, 2012). Observa-se, mais uma vez, a emergência de se analisar as estratégias de compras nas suas diversas camadas de fornecimento para atender à visão do ciclo de vida do produto.

A Revolução 5 é Parcerias: a sustentabilidade não é um desafio para se vencer sozinho, é preciso alianças estratégicas e cooperação entre os diversos atores da cadeia de valor. O autor indica alianças estranhas que são parcerias com antigos desafetos, como ONGs de ação socioambiental, que passam a contribuir com as mudanças necessárias para o caminho da sustentabilidade (ELKINGTON, 2012).

A Revolução 6 é Tempo: hoje é difícil pensar em previsões para dois ou três anos. Porém, o desafio da sustentabilidade convida as empresas a pensarem em décadas ou gerações. O tempo precisa ser visto com extenso, haja vista que a sustentabilidade visa a ação responsável do presente para a garantia a vida para as gerações futuras (ELKINGTON, 2012).

Por fim, a Revolução 7 é Governança corporativa: segundo Elkington (2012, p. 45) “quanto melhor o sistema de controle, maior a possibilidade de haver um genuíno capitalismo sustentável”. A governança tem a capacidade de definir o equilíbrio dos esforços entre os três pilares da sustentabilidade. Caberá a ela a inclusão da sustentabilidade nas ações estratégicas da empresa.

As Revoluções se estabelecem por meio de ações nos três pilares propostos por Elkington (2012), conforme segue:

O pilar Econômico (*profit*) é o mais tradicional, representado pelo lucro e calculado pela contabilidade tradicional. O desafio é saber se as operações são economicamente sustentáveis. O capital econômico é o saldo dos ativos menos as obrigações. É preciso garantir indicadores financeiros sustentáveis. O autor sugere verificar se os custos e a taxa de inovação são competitivos, se a demanda e a margem de lucro são sustentáveis e se os capitais humanos e intelectuais não sairão da empresa. Como a Contabilidade poderá atender às novas contas de ativo e passivo, no caso ambiental e social, ou seja, efetuar os registros do ecossistema de negócios. Os relatórios financeiros estão demandando alto grau de transparência, além de que a análise de risco abrange os indicadores tradicionais e os ambientais e sociais.

O pilar Ambiental (*planet*) baseia-se na ecoeficiência, que significa o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos, atendam às necessidades humanas e traga qualidade de vida, enquanto reduz progressivamente os impactos ecológicos e a intensidade de recursos durante o ciclo de vida, a um nível próximo do suportável pela Terra. Não menos importante é o conceito de Capital natural, onde procura-se contabilizar recursos naturais como florestas, rios etc. Ainda é preciso separar capital natural crítico (não renovável e imprescindível para a manutenção da vida) e capital natural renovável. A empresa precisa conhecer quais formas de capital natural estão sendo afetadas pelas suas operações e se o grau de impacto do capital natural é sustentável. Além de que é necessário planejamento e sistema de gerenciamento para gerar relatórios confiáveis, principalmente, a transparência quanto aos riscos ambientais.

O pilar Social (*people*) é o menos considerado nas ações empresariais, assim o capital social é subjulgado frente ao capital econômico e social. Ainda não foi cunhado o termo Ecosocialeficiência. Para Elkington (2012, p. 123), “o Capital Social na empresa também é considerado em parte como capital humano, que envolve educação, saúde e habilidades”. Contudo, deve ser acrescido de elementos mais abrangentes que envolvam a sociedade. Para Fukuyama (*apud* Elkington, 2012, p. 124), “a relação de confiança da sociedade ou em parte dela é o cerne do capital social”. O autor afirma que em uma organização que prevalece a confiança, ou seja, menor incidência de atritos sociais, proporcionam aos negócios menor custo e maior capacidade para a inovação. Em resumo, os executivos precisam entender quais as formas de capital social, como criar, manter e medir para que se tenha uma organização sustentável. O **Quadro 1** apresenta um resumo da tríplice resultado.

Quadro 1 – Tríplice resultado

ECONÔMICO	AMBIENTAL	SOCIAL
Lucro	Ecoeficiência	Confiança da Sociedade
Risco	Ciclo de vida	Direitos humanos e Justiça Social
Custos	Sistema de Gestão Ambiental	Relações de trabalho interna e externa
Capital econômico	Capital natural	Capital social

FONTE: Elaborado pelo autor, 2012, baseado em Elkington (2012)

Definir se uma empresa é sustentável com base na teoria dos três pilares não é tarefa fácil, principalmente quando se inclui o pilar social. Contabilidade e auditoria para unir os pilares econômico e ambiental são menos complicados. A questão é inserir o elemento social nesta equação. A sustentabilidade requer a conservação dos recursos naturais para gerações futuras, porém, também é preciso garantir para esse futuro direitos humanos, justiça social e índices satisfatórios de bem-estar humano. Como afirma Bijorn Stingson (*apud* Elkington, 2012, p. 38), “[...] é preciso tratar da pobreza do Terceiro Mundo da mesma forma que se considera o controle da poluição”. Dessa forma, pode-se pensar em uma contabilidade que trate de forma equânime resultados econômicos, ambientais e sociais.

2.2.2. Forças que impulsionam a sustentabilidade

É preciso desenvolver a economia sem destruir o meio ambiente ou sacrificar o bem-estar das futuras gerações (SAVIT, 2007). Para esse fim, várias são as forças de mercado que impulsionam a sustentabilidade no ambiente empresarial, a saber.

2.2.2.1. Leis e regulamentações

Na “lei maior” do Brasil, Constituição Federal de 1988, artigo 255 versa sobre o Meio Ambiente, o qual é relevante a sua transcrição conforme segue:

Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações [...].

V - controlar a produção, a comercialização e o emprego de técnicas, métodos e substâncias que comportem risco para a vida, a qualidade de vida e o meio ambiente;

VI - promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente.

Observa-se a indicação da responsabilidade tanto do poder público quanto das empresas e instituições de ensino. Ademais, pode-se perceber a inclusão de elementos que se aproximam da preocupação social nos incisos V e VI, em negrito, pois, qualidade de vida remete-se a bem-estar social e a promoção da educação é parte da valorização do capital social, conforme Elkington (2012). O inciso IV do mesmo artigo versa sobre a necessidade de análise do impacto ambiental causada por projeto ou atividade potencialmente causadora de significativa degradação do meio ambiente.

Outro elemento importante é a Lei nº 6.938/81, que estabelece a Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA). Esta Lei tem por objetivo a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida, visando assegurar, no País, condições ao desenvolvimento sócio-econômico, aos interesses da segurança nacional e à proteção da dignidade da vida humana (AMATO NETO, 2011).

Compreende a esse instrumento a manutenção do equilíbrio ecológico e que considera o meio ambiente como um patrimônio público, face o seu caráter de uso coletivo. Preocupa-se com a racionalização do uso do solo, do subsolo, da água e do ar. Para tanto, lança mão do planejamento e fiscalização, proteção dos ecossistemas, além de incentivos ao estudo e à pesquisa de tecnologias orientadas para o uso racional e a proteção dos recursos ambientais.

Vale ressaltar o conceito de meio ambiente inserido nesse instrumento legal no seu artigo 3º, inciso I: “meio ambiente, o conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas”.

Existe legislação específica para as atividades de Logística Reversa, pode-se citar a Lei no. 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, dispondo sobre seus princípios, objetivos e instrumentos, bem como sobre as diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos, incluídos os perigosos, às responsabilidades dos geradores e do poder público e aos instrumentos econômicos aplicáveis. Existem resoluções do Conselho Nacional do Meio Ambiente – CONAMA – específicas para a logística reversa no que tange a destinação de pneumáticos, pilhas e baterias, óleo lubrificante usado ou contaminado, até de embalagens vazias de agrotóxicos (DONATO, 2008; LEMOS, 1999 *apud* AMATO NETO, 2011).

A Constituição Federal nos seus artigos, 203, 204 e 227, versa sobre questões de caráter social, como a garantia dos direitos para jovens em relação ao acesso ao trabalho, à educação, a sua proteção e liberdade. Na relação com a empresa sustentável, verifica-se a inclusão de jovens no trabalho a partir dos quatorze anos, a oportunidade de trabalho para portadores de deficiência, preocupação com a saúde e educação da sociedade (BRASIL, 1988).

Contudo, a mais recente contribuição do governo para as compras sustentáveis advém do Decreto nº 7.746 de 5 de junho de 2012, que objetiva regulamentar o artigo 3º da Lei 8.666/93, onde estabelecem critérios, práticas e diretrizes gerais para as licitações sustentáveis realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. A norma determina que os critérios estejam expressos na especificação técnica do objeto ou como obrigação do fornecedor (BRASIL, 2012).

O Art. 4^o do referido decreto, traz as diretrizes de sustentabilidade que devem ser seguidas pelas organizações públicas:

As organizações de administração direta e indireta devem buscar em suas licitações adquirir materiais que causem o menor impacto sobre recursos naturais como flora, fauna, ar, solo e água. Dar preferência para materiais, tecnologias e matérias-primas de origem local. Conseguir maior eficiência na utilização de recursos naturais como água e energia. Empreender esforços para maior geração de empregos, preferencialmente, com mão de obra local. Buscar a maior vida útil e menor custo de manutenção do bem e da obra. Incentivar o uso de inovações que reduzam a pressão sobre recursos naturais. Por fim, controlar a origem ambientalmente regular dos recursos naturais utilizados nos bens, serviços e obras (BRASIL, 2012).

2.2.2.2. Normas corporativas

O mundo corporativo tem criado instrumentos que visam qualificação em diversas áreas de decisões organizacionais que vão além dos princípios da qualidade (normas da série ISO 9000) dos produtos e serviços, a exemplo de Sistemas de Gestão Ambiental, Programas de Saúde e Meio Ambiente e de Responsabilidade Social. Serão apresentadas algumas normas que contribuem com o desenvolvimento sustentável. Face a maior aderência ao conteúdo da pesquisa, a norma NBR ISO 26000:2010 será apresentada com maior profundidade no final deste subitem.

a. ISO 9001:2008

Esta norma tem a finalidade de estabelecer um conjunto de padrões interdependentes para formar um sistema de gestão da qualidade. Segundo Carpinetti (2010, p. 51), a norma “tem o objetivo de gerenciar o atendimento dos requisitos dos clientes na realização do produto e entrega de pedidos”. A norma preocupa-se com a documentação do sistema de qualidade, com a responsabilidade da direção, com a gestão de recursos, com a realização de produtos e com a medição, análise e melhorias (CARPINETTI, 2010).

A norma é aplicável aos mais variados seguimentos e tamanhos de empresas. Existem seguimentos que a prática da norma é obrigatória, a exemplo da empresa que será analisada pela pesquisa. Para isso, a partir desta norma a ISO criou um procedimento de certificação de sistema da qualidade que é efetuado por empresa credenciada (terceira parte). A norma foi desdobrada para segmentos específicos, como por exemplo a ISO/TS 16949 – para a indústria

automotiva, TL 9000 – para a indústria de telecomunicações, AS 9000 – para a indústria aeroespacial (CARPINETTI, 2010).

Para a indústria petrolífera e petroquímica existe a norma ISO/TS 29001, é um sistemas de gestão da qualidade específicos do setor. Esta norma oferece requisitos para organizações de fornecimento de produtos e serviços da cadeia de fornecimento de exploração e produção de petróleo e seus derivados, quer seja em terra ou em mar (ABNT, 2012).

b. NBR ABNT ISO 14000:2004

Esta norma tem como objetivo fornecer assistência para as organizações na implantação ou no aprimoramento de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Ela é consistente com a meta de Desenvolvimento Sustentável e é compatível com diferentes estruturas culturais, sociais e organizacionais. Um SGA oferece ordem e consistência para os esforços organizacionais no atendimento às preocupações ambientais através de alocação de recursos, definição de responsabilidades, avaliações correntes das práticas, procedimentos e processos (ABNT, 2012).

A norma está desdobrada em vários seguimentos específicos, a exemplo da NBR 14020 , que é versa sobre rotulagem ambiental, a NBR 14040, que trata da avaliação do Ciclo de Vida, a NBR 14064, que especifica o atendimento a emergência no transporte terrestre de produtos perigosos e a NBR 14619, que orienta sobre transporte terrestre de produtos perigosos incompatibilidade química, dentre outras normas (DIAS, 2007; ABNT, 2008).

c. SA8000

Abreviação de Social Accountability 8000, é uma norma internacional moderna que objetiva melhorar as condições globais de trabalho, certificando empresas que respeitam os seus empregados. Com arquitetura similar à ISO 9000 e 14000, tem por base os preceitos da Organização Internacional do Trabalho (OIT), da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Crianças, e da Declaração Universal dos Direitos Humanos. A SA8000 aborda temas como trabalho infantil, trabalho escravo, exploração da mão de obra, saúde e segurança ocupacional, adequação do horário de trabalho, direito coletivo de negociação e de livre associação, discriminação, práticas disciplinares e remuneração de horas extras. O trabalho

para criação da SA8000 começou com os estudos dos impactos globais acarretados pelas empresas americanas e europeias no terceiro mundo.

Esta norma vem atender a uma parcela da sociedade que se preocupa com a forma como os produtos são produzidos, e não apenas com a sua qualidade. Questões sociais são coibidas pelo poder público, a exemplo de contratações ilegais de estrangeiros, condições degradantes de trabalho, jornadas exaustivas e cerceamento da liberdade. Para aumentar a credibilidade do programa, a norma exige que os funcionários da empresa elejam um representante que vai acompanhar a sua implantação, o que não acontece hoje com as normas ISO 9000 e 14000. A SA8000 é uma norma certificadora com validade de três anos e preenche o hiato do pilar social, pois abrange elementos ligados aos direitos humanos e ao bem-estar dos trabalhadores.

d. AA1000

O ISEA³ - Institute of Social and Ethical Accountability - foi um dos primeiros a lançar a norma de Responsabilidade Corporativa. Esta norma tem o objetivo de divulgar as atividades empresariais contábeis, de auditorias e relato social e ético. Os padrões de processo da AA1000 associam a definição e a integração dos valores da organização com o desenvolvimento das metas de desempenho e a avaliação e comunicação do desempenho organizacional. Através deste processo, focado no engajamento da organização com partes interessadas, a AA1000 vincula questões sociais e éticas à gestão estratégica e operações da organização.

A norma AA1000 pode apoiar a gestão estratégica e as operações de uma organização, dando a ela assistência para alinhar seus sistemas e atividades com seus valores, aprender sobre os impactos de seus sistemas e atividades, incluindo as percepções de partes interessadas sobre esses impactos, servir como parte de uma estrutura para controle interno para possibilitar à organização identificar, avaliar e melhor gerenciar os riscos que surgem de seus impactos sobre e as relações com suas partes interessadas, atender ao legítimo interesse das partes interessadas em informações a respeito do impacto social e ético das atividades da organização e seus processos de tomada de decisão e construir vantagem competitiva através da projeção de uma postura definida sobre questões sociais e éticas (BSD do Brasil, 2012).

³ ISEA é uma organização não governamental sediada em Londres, Reino Unido, que tem como missão promover e dar suporte às organizações na implantação de sistemas de gestão ético e social.

Esta norma objetiva apoiar o desempenho geral no que concerne às questões social, ambiental e econômica. Dessa forma, assim como a NBR ISO 26000:2010, a norma AA1000 mostra-se como mais um instrumento para tornar as práticas empresariais mais sustentáveis.

e. OHSAS 18001

É a norma voltada à saúde e segurança ocupacional. É passível de auditoria e certificação. A OHSAS 18001, cuja sigla significa Occupational Health and Safety Assessment Series — entrou em vigor em 1999, após estudos de um grupo de organismos certificadores e de entidades de normalização da Irlanda, Austrália, África do Sul, Espanha e Malásia. Esta norma visa auxiliar as empresas a controlar os riscos de acidentes no local de trabalho. É uma norma para sistemas de gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho (SST). A certificação por essa norma garante o compromisso da empresa com a redução dos riscos ambientais e com a melhoria contínua de seu desempenho em saúde ocupacional e segurança de seus colaboradores. A norma se baseia no conceito de que a companhia deve periodicamente analisar e avaliar seu sistema de gestão da SST, de maneira a sempre identificar melhorias e implementar as ações necessárias. As avaliações regulares apoiam as Organizações continuamente, a usar, monitorizar e melhorar os seus Sistemas de Gestão de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho e processos relacionados, bem como, melhoram a confiabilidade das operações internas na satisfação dos clientes, bem como toda a sua performance. A mesma possibilitará, ainda, uma melhoria significativa na motivação dos seus colaboradores, envolvimento e consciência das suas responsabilidades na consecução de um ambiente de trabalho seguro. (AMATO NETO, 2011)

f. *Global Reporting Initiative (GRI)*

As normas conduzem as organizações para as práticas sustentáveis, porém, é preciso relatar essas práticas e os resultados alcançados. Para tanto, a Global Reporting Initiative, empresa sem fins lucrativos criada em Boston em 1997, com sede em Amsterdã, elaborou diretrizes para estrutura de relatórios de sustentabilidade que tem aceitação mundial. A partir de 2002, quando foi lançada a versão final do relatório, já permite medir e informar os resultados econômico, sociais, ambientais e de governança corporativa. O GRI proporciona maior transparência e responsabilidade frente ao público de interesse, o que aumenta o grau de confiança com as partes interessadas. O GRI tem parceria com o programa ambiental das

nações unidas, dentre outras organizações internacionais. No Brasil, a pioneira no uso do GRI foi a Natura, hoje mais de 30 empresas utilizam esse método (BELLEN, 2006)

g. NORMA NBR ISO 26000:2010

A ISO 26000 tem o propósito de as organizações incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente (ABNT ISO 26000:2010). Isso implica um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas. O foco precisa estar não só no produto, mas, principalmente, no processo (BALZAROVA e CASTKA, 2008).

A norma fornece orientações para todos os tipos de organização, independente de seu porte ou localização. A norma segue princípios e práticas relativas à responsabilidade social. Além de que, preocupa-se com a comunicação de compromissos, desempenho e outras informações referentes a responsabilidade social. A ISO 26000:2010 é uma norma de diretrizes e de uso voluntário, não tem fins de certificação. Para Balzarova e Castka (2008, p. 281), “as empresas que adotarem a ISO 26000 serão reconhecidas pelos parceiros, conseqüentemente, serão favorecidas na relação de longo prazo entre compradores e fornecedores”.

Dois outros pontos importantes do processo de uso da norma é o reconhecimento da responsabilidade social e o engajamento das partes interessadas da organização, onde a empresa toma consciência dos impactos das suas decisões para o seu público de interesse, como também, para a sociedade em geral.

Para o reconhecimento da responsabilidade social é necessário que a empresa tome como base a familiarização com os temas centrais propostos pela norma. Dessa forma, serão identificadas as questões relevantes de responsabilidade social e as respectivas ações pertinentes a cada questão levantada. Essas ações devem ser analisadas à luz dos impactos para as partes interessadas e para o desenvolvimento sustentável (ABNT, 2010).

Conforme a **Figura 1**, a organização precisa conhecer os interesses das partes interessadas, bem como os impactos das suas decisões sobre esse público. Por outro lado, organização precisa atender as expectativas da sociedade e ter consciência dos impactos causados pelas suas ações ao meio ambiente.



Figura 1 – Visão sistêmica da norma NBR ISO 26000:2010

FONTE: ABNT, 2010

A norma orienta como identificar o público de interesse, feito isso, procura-se propiciar o engajamento das partes interessadas, que envolve o grau de relação entre a organização e seu público de interesse. É necessário estabelecer um canal de comunicação com esse público. Essa relação propicia a diminuição de conflitos na cadeia de valor, permite mais precisão na percepção dos impactos das decisões e atividades da organização, contribui na convergência de objetivos, aumenta a transparência e confiabilidade da organização frente aos grupos de interesses e sociedade como um todo (ABNT, 2010).

Segundo a norma, o objetivo mais amplo de uma organização é maximizar sua contribuição para o desenvolvimento sustentável. Dessa forma, à prática da responsabilidade social requer que as organizações pautem as suas condutas conforme os sete princípios propostos, a saber: *accountability* (prestar contas e se responsabilizar pelos impactos na sociedade); transparência; comportamento ético; respeito pelos interesses das partes; respeito pelo estado de direito; respeito pelas normas internacionais de comportamento; e respeito pelos direitos humanos.

Conforme já posto, a análise dos sete “temas centrais” é importante para identificar as questões relevantes de responsabilidade social e as respectivas ações pertinentes a cada

questão levantada. O primeiro item é a governança organizacional, este fator gera maior impacto no comportamento socialmente responsável da organização por força do maior alcance das decisões da governança para toda a empresa. É responsável por estabelecer objetivos, metas, cultura, ambiente, incentivos, recursos, comunicação e integração de toda a organização que propiciem o comportamento individual e organizacional para as práticas de responsabilidade social (ABNT, 2010).

O segundo fator é os direitos humanos, a credita-se que seja na cadeia de valor e no seu ambiente empresarial que a organização reunirá maiores possibilidades de atuar em prol dos direitos humanos. Contudo, deve-se evitar cumplicidade com agentes externos que violem os direitos humanos, principalmente, quanto aos princípios e direitos fundamentais no trabalho.

O terceiro refere-se às práticas de trabalho, que envolve todas as políticas e práticas empreendidas direta ou indiretamente pela organização, ou seja, trabalhos realizados dentro ou fora da organização por contratadas e subcontratados. São atividades desta natureza as condições de emprego, proteção social, saúde segurança no trabalho e desenvolvimento e treinamento.

O quarto é Meio ambiente, que se traduz pela preocupação ambiental. As decisões das organizações devem considerar a forma da utilização de recursos, a localização das unidades produtivas, a poluição do ar, águas, solo e subsolo. Faz-se necessária a definição estratégias para avaliar todo o ciclo de vida do produto, bem como estabelecer o canal de comunicação transparente com a sociedade.

O quinto são as práticas leais de operação, que refere-se a conduta ética da organização com todos os agentes do seu ambiente empresarial, dos fornecedores iniciais da cadeia até o cliente final. Envolve relações transparentes, isentas de corrupção, com respeito ao direito de propriedade e favorecimento da concorrência leal.

O sexto item são as questões relativas ao consumidor, que é a preocupação da ação responsável com o cliente final no que tange a produtos não perigosos, informações verdadeiras e necessárias para a decisão de compra consciente, canal de comunicação aberto para o consumidor e resolução de problemas devido ao consumo. Por fim, o sétimo que é o envolvimento e desenvolvimento da comunidade, que envolve a relação da organização com

indivíduos ou comunidades assentadas próximas das instalações da organização e que objetiva desenvolver a referida comunidade.

A norma ISO 26000 também apresenta orientações para a integração da responsabilidade social por toda a organização, ou seja, como colocar em prática a responsabilidade social em uma organização. Uma vez que a organização reconheça a sua responsabilidade social, ela deverá elaborar estratégias, plano de ação integrado e comunicação para todas as partes interessadas. Para tanto, é preciso analisar os impactos das suas decisões para o seu público de interesse, desenvolver competências para a Responsabilidade Social, inserir a RS na governança e nos sistemas da organização e conceber um canal de comunicação interno e externo que permita o diálogo com as partes interessadas (ABNT ISO 26000:2010).

A comunicação é importante no processo de integração da responsabilidade social (RS) na organização, pois será meio para reforçar a credibilidade, para dirimir conflitos e para promover internamente e externamente as práticas de RS. A comunicação permite aumentar a eficácia do uso de relatório de RS, divulgando para os *stakeholders* o desempenho socioambiental da empresa. O Quadro 2 mostra um resumo das normas. Neste observa-se que as normas não são em sua totalidade certificadoras.

Quadro 2 – Resumo das Normas

NORMA	OBJETIVO	FUNÇÃO
ISO 9001	Sistema de gestão da Qualidade	Certificadora
ISO14000	Sistema de Gestão Ambiental	Certificadora
SA8000	Condições globais de trabalho	Certificadora
AA1000	Diálogo com publico de interesse	Padronização
OHSAS18001	Saúde e Segurança no trabalho	Certificadora
GRI	Relatório de sustentabilidade	Padronização
ISO 26.000	Responsabilidade Social	Referência

FONTE: Elaborado pelo autor, 2012.

2.2.2.3. Indicadores financeiros

a. Índice Dow Jones de Sustentabilidade (IDJS)

O mercado financeiro internacional criou em 1999 o IDJS, que tem a finalidade de avaliar a empresa quanto à capacidade de criar valor por meio de dos resultados econômicos, ambientais e sociais. A seleção leva em conta não apenas o desempenho financeiro, mas principalmente a qualidade e a melhoria contínua da gestão da empresa, que deve integrar o valor econômico à atuação social e ambiental como forma de sustentabilidade no longo prazo. Empresa focal, Bradesco, Itaú e Embraer, são empresas que fazem parte deste seleto grupo internacional. Na comparação entre a evolução do valor das ações, em dólares, de empresas que comprovadamente se preocupam com a questão da gestão baseada na sustentabilidade e em responsabilidade social - Dow Jones Sustainability Index – DJSI – e aquelas que não demonstram esta preocupação - Dow Jones General Index. – DJGI. Por outro lado, verifica-se que foi maior a evolução do valor das ações de empresas cuja preocupação com o desenvolvimento sustentável foi constatada. (ARANTES, 2006; PETRINE, 2007; SUSTAINABILITY-INDEX, 2012).

O IDJS atualmente funciona como uma chancela de práticas sustentáveis e como referência para investidores. Essas empresas acabam sendo consideradas como de menor risco de atritos ambientais e sócias, portanto, com maior possibilidade de retorno. A relação transparente com os *stakeholders* cria valor para os acionistas, em consequência aumenta a atratividade das ações no mercado.

b. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e Índice de Carbono Eficiente (ICO2)

No Brasil, em 2005, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) criou o ISE com o propósito de analisar as empresas no âmbito do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social. As empresas são analisadas quanto a sua eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. São ainda requisitos de análises: itens de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, além do desempenho empresarial nas dimensões

econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas (AMATO NETO, 2011; BM&FBOVESPA, 2012).

A BM&IBOVESPA também criou o Índice de Carbono Eficiente (ICO2), o desempenho das carteiras dos dois índices, conforme **Figura 2** se mostra positivo em 2012. Desde o começo do ano, o ISE expandiu 10,87% e o ICO2 cresceu 9,86%. Na comparação com o Ibovespa, desde a sua criação em 2005, o ISE já valorizou 113,87%, enquanto no mesmo período, o Ibovespa teve aumento de 97,62% (BRASIL ECONÔMICO, 2012). Observa-se a maior valorização das ações de empresas que estão envolvidas com práticas sustentáveis, esse fator pode servir de exemplo para outras corporações considerarem a sustentabilidade como fator estratégico.



Figura 2: Gráfico do comportamento dos índices de sustentabilidade.
 FONTE: Brasil Econômico, 2012.

Em 2005 eram 28 empresas, em 2012 são 38 empresas com ISE. Bradesco, Braskem, Eletrobras, Embraer, Gerdau, Itau, Natura e Vale do Rio Doce, são exemplos de empresas que fazem parte desse indicador. Segundo dados da BOVESPA, de 2005 até 2008 o dois indicadores, ISE e IBOVESPA, estiveram alinhados. Porém, a partir de dezembro de 2008 e da não inclusão da Empresa focal na carteira de 2009, o ISE andou abaixo do IBOVESPA, fechando o período, em janeiro de 2010, com uma evolução de 90,13%, contra 110,49% do IBOVESPA nos quatro anos considerados (BRASIL ECONÔMICO, 2012).

c. Índice FTSE4Good

Índice europeu equivalente ao Dow Jones, tem a finalidade de avaliar o desempenho de empresas que atendam a padrões internacionais de Responsabilidade Social Corporativa. O índice prima pela transparência e confiabilidade dos métodos de análise. Todos os índices têm regras claras e são publicamente disponíveis. A FTSE é uma instituição sediada em Londres e é especialista em índices de investimento (FTSE, 2012).

2.2.2.4. Vetores de sustentabilidade ambiental

Neste item serão apresentados de forma resumida alguns dos vetores que impulsionam a sustentabilidade com foco nas questões ambientais. Pode-se citar uma miríade de caminhos para a sustentabilidade ambiental, contudo, serão explanados alguns elementos que têm maior aproximação ao processo de aquisições.

a. Produção e consumo sustentável

No início da década de 1990 foi definido o conceito de produção mais limpa (PL) como a preocupação em reduzir os riscos à saúde e ambiente por meio da eco eficiência dos processos produtivos, produtos e serviços. Esse pensamento evoluiu para o conceito de Produção e Consumo Sustentável (PCS), que abrange todo o ciclo de vida do produto e que envolve o antes e o depois da produção. Além da questão ambiental, foi incorporada ao conceito a preocupação com a questão social (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2012).

A produção sustentável busca a redução do consumo de materiais, de insumos, o tratamento de resíduos e a produção de baixo carbono no ciclo completo do produto, do berço ao berço (*cradle to cradle*). A produção sustentável preocupa-se também com as questões sociais que envolvem o bem estar das pessoas e da comunidade que são impactadas no processo produtivo. Já o consumo sustentável está relacionado ao incentivo da demanda pela sociedade de produtos e serviços que utilizem menor quantidade de recursos naturais, que respeitem as pessoas que produzem e que possibilitem o reaproveitamento ou a reciclagem. Esse conceito também envolve a mudança de comportamento do consumidor em demandar o que seja

realmente necessário, em estender a vida útil dos produtos e a preocupação com o destino adequado aos resíduos (DIAS, 2007; MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2012).

Desta forma a preocupação com a sustentabilidade faz com que a função produção assuma novo papel que vai além das questões clássicas de custo, flexibilidade, qualidade e velocidade na entrega. Normalmente programas de redução de gases de efeito estufa (GEE) demanda a contribuição de forma aguda da função produção. O desenvolvimento de processos, de produtos, a gestão da qualidade e a logística precisam estar alinhados com a estratégia da organização de reduzir as suas emissões (JABBOUR e SANTOS, 2009). Segundo Dias (2007, p. 38), “para obter desenvolvimento sustentável a nível mundial é necessário e urgente introduzir mudanças nos padrões de consumo e produção”.

No Brasil, o Ministério do Meio Ambiente lançou em novembro de 2011 o Plano de ação para a produção e consumo sustentável (PPCS). Na sua primeira etapa que compreende o período de 2011 a 2014, o programa estabeleceu seis áreas prioritárias: educação para o consumo sustentável, varejo e consumo sustentável, aumento da reciclagem, compras públicas sustentáveis, construções sustentáveis e a Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2012). Como observado as compras públicas sustentáveis fazem parte das ações estratégicas dos tratados internacionais e, por conseguinte, das ações do governo brasileiro para a sustentabilidade.

b. *Ecodesing*

O *ecodesing* corresponde ao desenvolvimento do produto que, além de facilitar a fabricação e atender as necessidades do cliente, está orientado para a minimização dos impactos ambientais ao longo do ciclo de vida do produto. Esse conceito engloba outros dois conceitos, o de produção limpa e o dos 7Rs. A ideia de produção limpa é a atenção as características do produto e do processo produtivo com o objetivo de causar o mínimo impacto ambiental. Dessa forma, a estratégia dos 7Rs (Reduzir, reciclar, reutilizar, recuperar energia, respeitar as leis, redefinir materiais, peças e equipamentos e repensar) uni-se à produção limpa e contribui com a mitigação dos danos causados pela produção e pelos materiais utilizados na confecção do produto ou na prestação do serviço (DIAS, 2007).

A **Figura 3** mostra a embalagem de café da “Peace Coffee”. A empresa queria algo que pudesse transportar os grãos e depois se transformasse em recipiente de coleta de resíduos e pudesse ser descartado para ser decomposto com os resíduos.



Figura 3 – Embalagem de café

FONTE: Embalagem sustentável, 2012.

Abaixo outro exemplo de *ecodesign* na **Figura 4**, um copo de café inovador porque é reutilizável. Assim, pode-se evitar os milhões de copos de café que são descartados diariamente em todo o mundo.



Figura 4 – Copo de café reutilizável

FONTE: Embalagem sustentável, 2012.

Verifica-se a possibilidade de as compras sustentáveis contribuírem com a produção e consumo sustentável, no sentido de privilegiarem matérias, embalagens e empresas que estejam alinhadas com as práticas e ofereçam produtos e serviços sustentáveis (DONATO, 2008).

c. Rotulagem ambiental / selo verde (*ecolabelling*)

Os rótulos surgem na década de 40, eram usados em agrotóxicos e raticidas. Porém, em 1977, a Alemanha lançou o primeiro programa de rotulagem, o rótulo *Blue Angel*. Trata-se de um selo governamental para o segurança ambiental e nuclear. Em 1989, uma instituição privada dos Estados Unidos criou o *Green Seal*. Em 1992, a Comunidade Europeia criou o *Ecolabel*. Esses rótulos serviam como diferencial competitivo, como também, barreiras não tarifárias (BIAZIN e GODOY, 2000).

A disputa acirrada por clientes, acrescida de exigências legais já citadas e o maior grau de consciência dos consumidores, faz da rotulagem ambiental um elemento importante para diferenciação do produto e reconhecimento do mercado. Seu objetivo é comunicar de forma imediata para o consumidor os atributos de sustentabilidade. O selo verde permite distinguir o produto como o que traz menos impactos ao meio ambiente (BIAZIN e GODOY, 2000).

É interessante que o rótulo seja criado por uma instituição especializada, porque existem rótulos oriundos do próprio fabricante, os quais carecem de credibilidade. Segundo Dias (2007, p.128), “as certificações e rotulagens ambientais estão se constituindo cada vez mais em garantia de que os atributos ambientais declarados sejam reais”. Quanto mais fidedigno for o uso ou a concessão do rótulo, melhor para consumidores, empresa, governo e sociedade como um todo.

Conforme os critérios da norma ISO 14020 existem três tipos de rótulo. A rotulagem do Tipo I estabelece critérios para a concessão de rótulos certificados. Esta categoria define as categorias de produto, características funcionais e ambientais. A **Figura 5** apresenta alguns selos desta categoria. Destacam-se os selos da IBD, empresa certificadora de produtos agropecuários e alimentícios e o FSC com a finalidade de promover o manejo florestal ambientalmente responsável, socialmente benéfico e economicamente viável.



Figura 5 - Selos ambientais Tipo I
 FONTE: Oficina da embalagem, 2012.

Os rótulos do Tipo II especificam requisitos para autodeclarações ambientais, referindo-se ao uso do produto e suas características. Este rótulo é feito pelo produtor, importador ou distribuidor, daí o questionamento quanto a validade desses rótulos. A **Figura 6** apresenta alguns símbolos utilizados em autodeclarações.



Figura 6 - Selos ambientais Tipo II
 FONTE: Embalagem Sustentável, 2012.

Quanto ao Tipo III, **Figura 7**, fornecem informações sobre um produto ou serviço baseada na análise de ciclo de vida, através de diagramas que apresentam um conjunto de indicadores ambientais (aquecimento global, resíduos, entre outros), acompanhados de uma interpretação da informação.

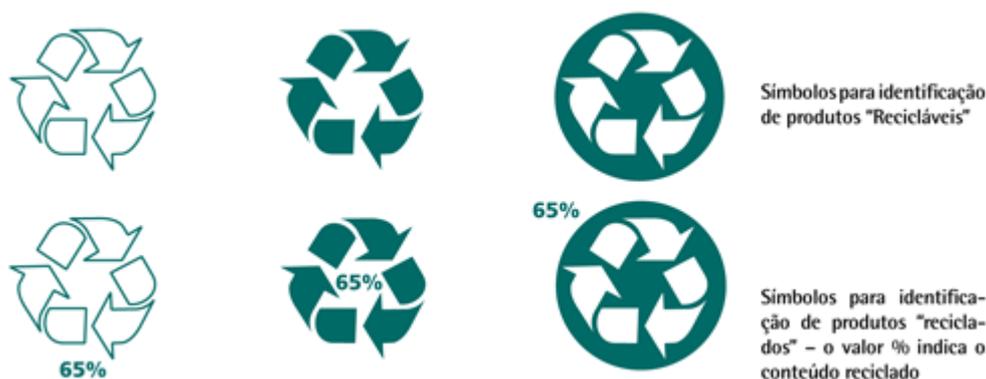


Figura 7 - Rótulos Tipo III
 FONTE: Embalagem Sustentável, 2012.

Portanto, é importante conhecer essas tipologias de rotulagem ambiental para que a empresa possa, de forma consciente e honesta, posicionar o seu produto e serviço no mercado fazendo desse instrumento um diferencial de escolha do consumidor.

Nesse contexto, pode-se perceber que, por força da regulamentação ou por força do mercado, a sustentabilidade é um caminho necessário para as empresas e, ao mesmo tempo, uma oportunidade de diferenciação e criação de oportunidades de negócio. A história recente do mundo corporativo mostra que a produção em massa, o movimento da qualidade total, a busca pela inovação, foram tendências que quem não as acompanhou não estão mais fazendo história ou lutam para manter-se nela. Portanto, alinhar as organizações aos princípios da sustentabilidade, ao que parece, é a estratégia do *mainstream* gerencial (BIAZIN e GODOY, 2000; DIAS, 2007).

2.3. GESTÃO DE COMPRAS SUSTENTÁVEL

Com a revolução agrícola, o ser humano passa a produzir excedente de produção. Porém, por falta de um sistema de transporte e armazenagem adequados não era possível a distribuição de produtos para regiões mais distantes. Os consumidores e produtores precisavam estar próximos. À medida que a logística se desenvolveu, o problema da distância entre produção e consumo foi diminuindo. Atualmente, o grande volume do comércio internacional é propiciado pela eficiência de estruturas de logística, tornando-a ponte entre os centros produtores e os consumidores (BALLOU, 2006).

A logística empresarial, cujo objetivo é gerenciar o fluxo de mercadorias e informações ao longo da cadeia de suprimento, tem papel fundamental na capacidade competitiva das empresas, tanto pelo componente de custo de operação como pelo grau de atendimento ao cliente. Neste sentido, é preciso entender como a logística está inserida na cadeia de valor da empresa, conhecer as funções que a compõem, bem como, a sua inserção no paradigma da sustentabilidade (BALLOU, 2006).

Para definir a visão conceitual dessa pesquisa, inicia-se com uma breve apresentação da evolução histórica desta atividade e a diferenciação entre a Gestão da Cadeia de Suprimento (*Supply Chain Management – SCM*) e a logística empresarial. Em seguida, faz-se uma avaliação da logística à luz do contexto da sustentabilidade e descrevem-se as atividades a ela pertencentes e suas partes componentes. Por fim, compreende-se a área de compras, que é o cerne desta pesquisa, sua relação com a sustentabilidade e apresenta-se o modelo de compras públicas sustentáveis.

2.3.1. Gestão da cadeia de suprimentos: evolução e conceitos

Segundo Ballou (2006, p. 26), “embora a gestão coordenada de logística seja uma prática relativamente recente, a ideia de gestão coordenada pode ser localizada nos idos de 1844”. O autor refere-se aos estudos do engenheiro francês Jules Dupuit sobre análise de custos de transportes e de armazenamento, o que demonstra que a logística tem seu fundamento na atividade de transporte.

Já Lambert (1998, p. 20), afirma que “a logística foi examinada pela primeira vez sob o prisma acadêmico no início do século XX, embora como atividade humana existisse há séculos”. O autor faz referência ao artigo de John Crowell (1901) a respeito dos custos e fatores que afetavam a distribuição de produtos agrícolas. O mesmo autor enumera uma série de publicações sobre o tema ao longo da primeira metade do século XX.

Contudo, a logística toma impulso após a II Guerra Mundial, pois as operações militar serviram de base para o desenho do que se entende hoje por logística empresarial. Esta

atividade acompanhou as tendências de desenvolvimento do conceito de marketing na década de 50, que enfatiza a satisfação do cliente.

Posteriormente, agregou-se o conceito de cadeia de valor introduzida por Porter (1999), **Figura 8**, mostrando que a logística deve ser vista como fonte de vantagem competitiva. Não é entregue produto ou serviço, mas sim valor para o cliente através da integração das atividades primárias e de apoio. A gestão de compra é atividade de apoio essencial para a geração de valor para satisfação do cliente (PORTER, 1999).



Figura 8 - Cadeia de Valor
 FONTE: Porter, 1999.

Pelo conceito hodierno a logística é parte integrante do processo da Gestão da Cadeia de Suprimento (*Supply Chain Management - SCM*). O *Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP* (2012) define SCM como:

O planejamento e a gestão de todas as atividades envolvidas no suprimento, compras, trocas e todas as atividades de gestão de logística. Importante, também incluir a coordenação e colaboração com parceiros de canal, que podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviços de terceiros e clientes. Em essência, o gerenciamento da cadeia de suprimentos integra a oferta e a gestão da demanda dentro da empresa e entre as empresas.

Observa-se que a SCM está alinhada à visão estratégica da organização e envolve a logística, o marketing, a produção e a relação com os fornecedores diversos que participam da cadeia. Os dois conceitos, SCM e logística, são indissociáveis, porém, distintos. Conforme o CSCMP (2012), a logística é:

A parte da gestão da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla, de forma eficiente e eficaz, o fluxo direto e reverso e armazenagem de bens, serviços e informações relacionadas entre o ponto de origem e o ponto de consumo, a fim de atender às exigências dos clientes.

As suas atividades compreendem o gerenciamento de transporte, entrada e saída de materiais, gerenciamento da frota, armazenagem, manuseio de materiais, atendimento de pedidos, gerenciamento de estoques e gestão de serviços de terceiros. Em graus variados, a função logística também inclui aquisição, produção e programação, embalagem, montagem e atendimento ao cliente (CSCMP, 2012).

Para Ballou (2006, p. 29), “a gestão da logística deve se preocupar com dois canais físicos imediatos de suprimento e distribuição”. O primeiro refere-se ao tempo e espaço entre os fornecedores diretos ou de primeira camada e a unidade de produção. O segundo canal refere-se ao espaço e tempo entre a unidade de produção e o cliente. Ao primeiro canal compreende as atividades de gestão de estoque, transporte, recebimento, movimentação e armazenamentos. Ao segundo canal compreende a tanto o fluxo direto, quanto ao fluxo inverso, do cliente para a empresa. No próximo item é introduzido o conceito de logística reversa.

2.3.2. Logística reversa e sustentabilidade

Conforme visto no conceito de logística, esta se ocupa do fluxo direto e reverso de materiais e de informações (CSCMP, 2012). Os fluxos reversos podem se originar de embalagens vazias retornadas, produtos e peças a serem reparados, produtos devolvidos em perfeito estado de uso e produtos usados para serem reciclados (DORNIER *et al*, 2000). Ou seja, a logística reversa ocupa-se com o retorno do produto ou de suas partes pós-consumo ou com o retorno para manutenção ou reciclagem.

A logística reversa se mostra eficaz para a condução de práticas sustentáveis, segundo Pires (2004, p. 243):

[...] a sociedade atual e futura não está disposta a arcar com a responsabilidade sobre esse volume de sucata e/ou lixo industrial [...] muitas empresas já perceberam que o tema hoje pode ser convertido de um grande ‘abacaxi’ para uma grande fonte de vantagem competitiva, principalmente em termos de imagem institucional.

O Estado tem avançado em práticas sustentáveis e cobrado mais das empresas, tendo exemplos o Decreto nº 7.746/12 e a Lei nº 12.305/10, respectivamente. Dessa forma a

logística reversa toma importância no cumprimento da legislação como também agrega valor de alguma natureza às empresas, pelo retorno de bens ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo. Para Aguiar, Antônio e Piassi (2009, p. 60) “não faz sentido pensar em processos de produção e consumo sem considerar os impactos que estes produzem ao meio ambiente”. O fluxo reverso, portanto, pode viabilizar a minimização dos impactos ambientais retirando da sociedade materiais inservíveis para o consumo, mas que podem ser utilizados em processos de reciclagem (AGUIAR, ANTÔNIO e PIASSI, 2009).

O objetivo estratégico econômico não é o único da logística reversa, ela atende, principalmente, às necessidades ambientais no controle de resíduos de retorno de produtos e peças, podendo ainda ter um caráter social. Os processos de compra são oportunidades para privilegiar fornecedores que usem embalagens retornáveis, que tenham certificação ambiental nos processos e produtos, além de, se possível, que tenham certificação de caráter social. As boas práticas sociais podem ser fomentadas pela logística reversa com projetos de separação e venda de materiais com fins de geração de emprego e renda (PIRES, 2004; DONATO, 2008; AGUIAR, ANTÔNIO e PIASSI, 2009).

2.3.3. Gestão de Compras

Segundo Chopra e Meindl (2003, p. 12), o processo de compras industriais “é parte do ciclo de suprimento que compreende a interface entre o fabricante e o fornecedor e inclui todos os processos necessários para garantir que os materiais estejam disponíveis e a fabricação ocorra sem atrasos”. Além disso, cabe a função compras manter e desenvolver fontes de suprimento, primar pela conduta ética, cooperar com outros setores com informações importantes, ajudar no desenvolvimento de novos produtos e de matérias, equilibrar qualidade/valor, negociar de forma justa para ambos os lados (CAMPOS ALT e MARTINS, 2000; BAILY *et al*, 2011).

O processo de compras industrial é parte integrante da Cadeia de Suprimento, que tem como objetivo maximizar o valor gerado para o cliente. Para o atendimento de um pedido é necessária uma série de atividades tais como, fornecimento de materiais, compras, produção, marketing, finanças, distribuição, transportadores, atacadistas, varejistas, que operam de forma integrada e que não fazem parte, necessariamente, da mesma organização. O processo

de compras, representado na Figura 9, requer decisões em três áreas básicas, normalmente, estas atendem aos parâmetros relacionados ao retorno econômico da atividade, a saber.

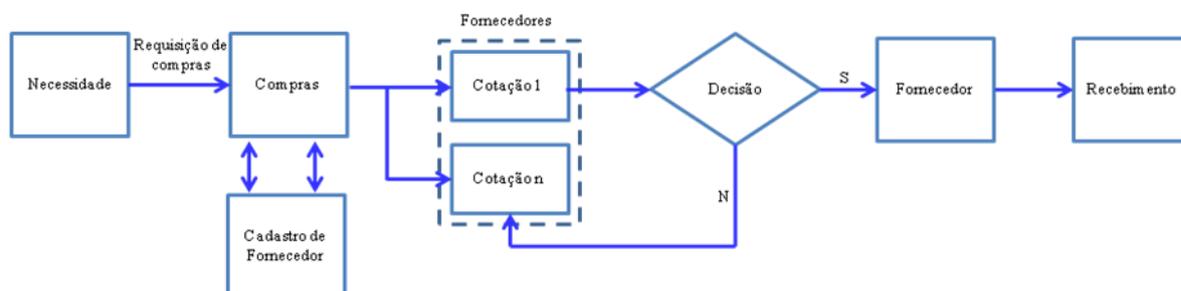


Figura 9 – Fluxo básico do processo de compras

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

A qualidade do material, que junto ao preço e a seleção da fonte de fornecimento, é a variável de maior importância, assim como, deve estar de acordo com as especificações de desempenho e de conformidade exigidas pela produção/cliente. Essa atividade requer a implantação de padrões de especificação de materiais, como também de fornecedores potenciais. As análises de qualidade são, frequentemente, baseadas na norma série ISO 9000 e na análise de valor. A primeira padroniza desde o desenvolvimento do produto até a garantia e manutenção da sua qualidade. O segundo tem objetivo de avaliar o grau de importância das especificações existentes e as possibilidades de inserção de novas especificações que realmente agreguem valor para o público-alvo.

A decisão sobre as fontes fornecedoras são cruciais nos processos de aquisições, para tanto é preciso que esses tenham um elenco de atributos para responder as necessidades. O bom fornecedor precisa além de garantir a qualidade do produto e serviço, ser pontual, ter preço competitivo, ser responsivo às necessidades, prestar informações e serviços de apoio ao comprador. As relações precisam ser confiáveis, sendo a visão de parceria a melhor forma de relacionamento. Os custos das transações serão diminuídos a medida que houver estreitamento das relações.

O preço deve ser o melhor, não necessariamente o menor, sem que haja prejuízo a qualquer das outras variáveis. Segundo Baily (*et al.*, 2011, p. 214):

É preciso estar atento aos descontos, que estão relacionados a quatro fatores: prazo de pagamento, se a vista ou a prazo, quantidade, maior desconto para maiores quantidades, tipo de cliente, revendedor, produtor etc. e descontos ‘especiais’, sazonais ou promocionais.

A visão moderna é de evitar as compras pontuais (*spots*) e priorizar contratos de fornecimento com prazos que variam de seis meses a um ano. Assim, é possível alcançar melhores bases de negociação de preços, prazos de pagamento e de entregas para compradores e fornecedores. A negociação racional tem impacto direto nos custos e na qualidade do atendimento da cadeia de valor. (DIAS, 2010; BAILY *et al.*, 2011).

2.3.4. Gestão de Compras Sustentáveis

A atividade de compras tem crescido quanto a sua função estratégica para as empresas, assim o mercado global, os custos de compras, os fatores de qualidade e as estratégias de *outsourcing*, são alguns dos fatores que elevam a importância desta atividade. Isso tudo tem deslocado as relações entre cliente fornecedor de transações individuais de curto prazo para transações de longo prazo (GADDE e AKANSSON, 2001, *apud* MAZET e DONTENWILL, 2012).

Em termos estratégicos, o novo desafio é acrescentar elementos da sustentabilidade às relações concernentes ao processo de compra, principalmente, às licitações de aquisições de bens e serviços de organizações públicas. A Figura 10 mostra a junção dos seis pontos de decisão de um processo de compras sustentáveis, qualidade, preço e fonte fornecedora (BAILY *et al.*, 2011) com as vertentes do *triple bottom line* - econômico, ambiental e social (ELKINGTON, 2012).

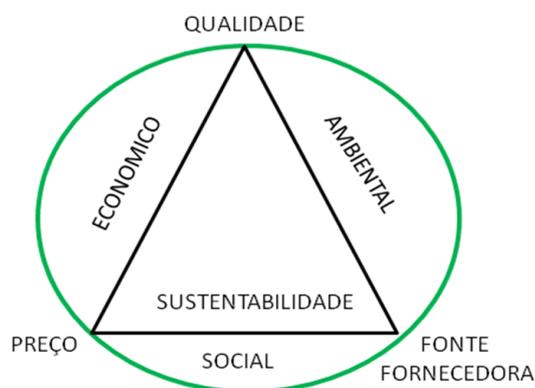


Figura 10: Modelo de compras sustentáveis

FONTE: adaptado de Baily (2011) e de Elkington(2012) pelo autor, 2012

Pode-se definir compras sustentáveis como a busca de objetivos de sustentabilidade através das compras e dos processos de fornecimento (WALKER e PHILLIPS, 2009). As compras sustentáveis incluem preocupações ambientais, sociais e econômicas às decisões de compras (BRAMMER e WALKER, 2011). Para Amaral, Ashley e Malheiro (2009, p. 6) “a gestão das compras organizacionais pode e deve incorporar princípios de responsabilidade social empresarial que promovam a difusão da sustentabilidade na cadeia de fornecedores”. Inicialmente, deve-se levantar as variáveis de sustentabilidade que estão presentes no processo de compras em análise. Levar em consideração apenas parâmetros econômicos não atenderá ao propósito das compras sustentáveis, portanto, o desafio gerencial é estabelecer novas estratégias de gestão de compras que atendam a esse objetivo (AMARAL, ASHLEY e MALHEIRO, 2009).

A atividade de compras deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa como um todo. Portanto, se a sustentabilidade for parte da missão e da visão da organização as práticas de aquisição devem acompanhar esse direcionamento. Observa-se que a atividade de compras tem a função de adquirir recursos materiais adequados às necessidades da empresa de forma racional. Neste aspecto é que a função compras tem papel importante nas decisões pertinentes às aquisições de matérias-primas renováveis, embalagens retornáveis e na utilização de componentes biodegradáveis etc. (BAILY *et al.*, 2011).

O processo de compra pública deve iniciar com a avaliação da real necessidade da aquisição do produto, se for imperativo, deve-se levar em consideração as condições que o produto foi concebido, os materiais e as relações de trabalho. Por fim, a análise do seu futuro, ou seja, observar todo o ciclo de vida do produto. Tudo isso realizado de forma transparente, lícita, com lisura nas negociações e decisões em relação aos fornecedores. Feito isso, as licitações estariam alinhadas aos critérios mínimos de sustentabilidade (CARTER e ROGERS, 2008)

Para Mazet e Dontenwill (2012, p. 2):

Os modelos de compras atuais não dão conta das mudanças e dos novos atores que se apresentam [...] um dos impactos da sustentabilidade nos processos de compra é que o comprador precisa avançar para além da métrica econômica e monitorar um novo conjunto de riscos tais como segurança dos trabalhadores, poluição, desperdícios de recursos, impactos das atividades na comunidade local ou o risco do impacto negativo sobre a imagem da empresa.

Os autores apontam que para minimizar estas incertezas é necessário trabalhar de forma mais estreita com fornecedores, através de cooperação e parceria para o desenvolvimento de atividades conjuntas, bem como inovação na perspectiva do longo prazo. As decisões de compra passaram do foco do custo atual para a perspectiva de custo da propriedade, do esgotamento de recursos e da geração de subprodutos. Além de que, indicadores qualitativos como bem-estar social e de condições de trabalho estão ganhando espaço nas decisões de compra, que tradicionalmente são decididas em função de indicadores econômicos (CARTER e ROGERS, 2008; MAZET e DONTENWILL, 2012).

Outras pesquisas reforçam que no viés da sustentabilidade a função de comprar incorporou o conhecimento dos aspectos de caráter ambiental nos seus parâmetros de fornecimento. São exemplos de itens de verificação a composição dos materiais utilizados no produto, a possibilidade de geração de subprodutos, a composição e a reutilização da embalagem, os impactos do uso do produto para o homem e para o meio ambiente, o descarte e, se possível, a sua reutilização, ou seja, analisar todo o ciclo de vida do produto no que tange ao aspecto ambiental.

Além disso, esta atividade deve se preocupar com as questões sociais, a exemplo do pagamento justo aos fornecedores, às condições sociais do sistema de transporte das mercadorias compradas, as relações de trabalho dos fornecedores com seus empregados e com o desenvolvimento de fornecedores locais, a preocupação com o bem-estar humano e as condições para melhorar a qualidade de vida das pessoas (BELLEN, 2006; DONATO, 2008).

Porém, pesquisas também têm mostrado que a questão ambiental rouba a pauta das discussões sobre sustentabilidade em detrimento da questão social. Segundo Seuring e Müller (2008, p.1702), de 191 artigos pesquisados pelos autores, no período de 1994 a 2007, 140 referem-se a questões ambientais, 20 a questões sociais e 31 exploram ambas as questões.

Para Seuring e Müller (2008, p. 1700), na cadeia de suprimento sustentável “os critérios ambientais e sociais precisam ser cumpridos pelos membros da cadeia, enquanto a competitividade seja mantida através das necessidades dos clientes e dos critérios econômicos”. Esse fato demonstra a importância do avanço do direcionamento de pesquisas para o tripé econômico, ambiental e social com o mesmo grau de importância entre os três fatores.

A **Figura 11** mostra a origem das pressões às empresas para as práticas sustentáveis na cadeia de suprimento. Verifica-se que o governo, clientes e, segundo os autores, investidores e ONGs são os principais grupos de pressão. A depender do tipo de pressão a empresa focal precisará buscar a solução em camadas de fornecedores mais diversos. Seuring e Müller (2008) sugerem duas estratégias básicas para fazer frente às pressões dos *stakeholders*, a primeira, gestão de fornecedores para riscos e desempenho, a segunda, gestão da cadeia de suprimento para produtos mais sustentáveis.

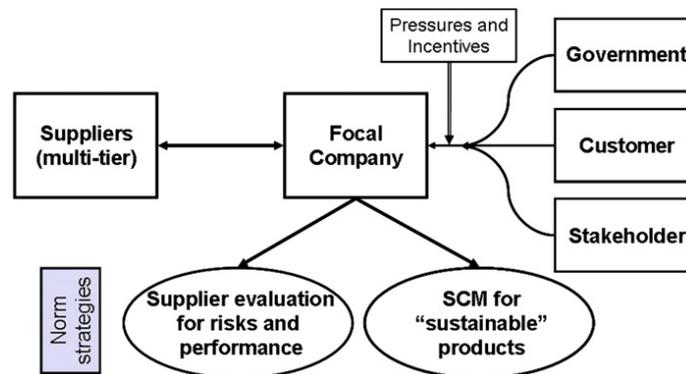


Figura 11 – Pressões e incentivos para a gestão sustentável da SCM
 FONTE: SEURING e MÜLLER, 2008.

As principais “barreiras” para gestão sustentável da cadeia de suprimento são alto custo de implantação, que foi citado em 59 artigos dos 191 pesquisados. O segundo foi a dificuldade de coordenação em ambiente mais complexo, que foi citado em 48 artigos. O terceiro foi a questão da comunicação insatisfatória ou inexistente na cadeia. Nota-se que o fator econômico prepondera como obstáculo para a sustentabilidade, conquanto deveria ser observado o retorno do investimento em sustentabilidade ao longo prazo (SEURING e MÜLLER, 2008).

Por outro lado, Seuring e Müller (2008) apresentam os fatores que incentivam a gestão sustentável na cadeia de fornecimento. O primeiro, os sistemas de gestão ambiental ou com enfoque social, que foram observados em 89 artigos do universo pesquisado. Neste item estão inseridas as normas, ISO 14000, SA8000 e os códigos de conduta das empresas. O segundo, é o sistemas de acompanhamento, relatórios e controle de fornecedores quanto ao desempenho socioambiental, aí inclui-se as penalidades aos fornecedores com baixa performance.

Além desses, os autores apontam o treinamento para grupos de compras e fornecedores para melhorar as relações e o desempenho de ambos, a comunicação ao longo das camadas da

cadeia e a integração dos fornecedores aos objetivos e metas da empresa focal relacionados à sustentabilidade (SEURING e MÜLLER, 2008).

Os autores sugerem ainda a determinação de metas socioambientais para os grupos de compras. Os resultados apresentados da pesquisa comprovam como a atividade de compras é importante na consecução de objetivos de sustentabilidade. Para Seuring e Müller (2008, p. 1706) “é necessário buscar as relações de ganha-ganha e estabelecer requisitos mínimos de sustentabilidade nas camadas de fornecimento”. Dessa forma, os autores reforçam a necessidade de direcionar estudos acerca de compras sustentáveis como forma de alcançar o objetivo maior que é a gestão sustentável de toda a cadeia de suprimento desde a fonte inicial até o retorno do material a um novo ciclo produtivo.

2.3.5. Compras Públicas Sustentáveis (CPS)

Segundo Brammer e Walker (2011, p. 455), “compras pública sustentável é o ato de integrar a preocupação com as consequências ambiental e social na aquisição de bens e serviços realizados por organismo do setor público ou diretamente pelo governo”. Já o ICLEI (2006, p. 21) conceitua compras sustentáveis como:

A solução para integrar considerações ambientais e sociais em todos os estágios do processo da compra e contratação dos agentes públicos (de governo) com o objetivo de reduzir impactos à saúde humana, ao meio ambiente e aos direitos humanos.

Os conceitos partem dos mesmos critérios das compras sustentáveis das empresas privadas, contudo, as diferenças são os limites legais para as licitações e montante de aquisições realizadas pelos poderes públicos. As compras públicas sustentáveis cresceram em importância, principalmente, na Europa e vem ganhando força em todo o mundo. Por força do seu volume, ela proporciona a implementação de políticas públicas, a diminuição de barreiras de exportação, estimula a inovação pública e privada, proporciona a criação de bens socioambientais adequados e pode auxiliar no cumprimento dos compromissos dos tratados internacionais de sustentabilidade (GENG e DOBERSTEIN, 2008; BETIOL, 2012; OLIVEIRA, *et al* 2012).

Conforme apresentado no **Quadro 3**, as compras públicas representam parcelas significativas do PIB de um país, aproximadamente 16% na Comunidade Europeia, por isso, pode ser usada

como instrumento de políticas públicas. Um exemplo é o de incentivos a fornecedores locais em detrimento de estrangeiros para favorecer o desenvolvimento industrial e social do país. *Da mesma forma, o incentivo à inovação* (GENG e DOBERSTEIN, 2008; BRAMMER e WALKER, 2011; OLIVEIRA *et al*, 2012). Segundo Nissinen, Parikka-alhola e Rita (2009, p. 1839), “todas as inovações comercializados na Finlândia entre 1984 e 1998 mostram que 48% dos projetos que conduzam à inovação de sucesso foram induzidos por contratos públicos ou regulação”.

Quadro 3: Percentuais de Compras públicas em relação ao PIB

PAÍS	% PIB
Brasil	14
EUA	14
Canadá	17
Reino Unido	17
Comunidade Europeia	16
Japão	7
China	8

FONTE: Adaptado de Valente (2011) pelo autor, 2012.

Para Barbieri *et al* (2010, p. 153), a organização inovadora sustentável é a que “busca vantagem competitiva desenvolvendo produtos, serviços, processos e negócios, novos ou modificados, com base nas dimensões social, ambiental e econômica”. Para que essas duas características sejam reunidas, inovação e sustentabilidade, é preciso que de alguma forma o mercado exija esse comportamento. É nesse espaço que as compras públicas funcionam como catalisadoras do processo inovação e sustentabilidade.

Conforme visto na pesquisa Seuring e Müller (2008, p. 1701), “o poder público é um dos principais elementos de pressão para a implantação da sustentabilidade”. Portanto, o Governo deve ser o primeiro a lançar mão de práticas sustentáveis nos seus processos de suprimento. Através de legislação apropriada o Estado deve ser o líder da mudança para o consumo de produtos e serviços verdes, porque o consumo e a produção de bens e serviços são as principais causas dos impactos sociais e ambientais à sociedade (NISSINEN, PARIKKA-ALHOLA, RITA, 2009; BETIOL, 2012)

Amaral, Ashley e Malheiro (2009, p. 7) afirmam que “é preciso incrementar ações de negócios sustentáveis praticadas pelo órgão licitante a partir da modificação de sua postura ética ao relacionar-se com o mercado e seus *stakeholder*”. O objetivo é adaptar as licitações

ao paradigma da sustentabilidade. A Compra Pública Verde é um dos principais elementos de pressão para a mudança de comportamento insustentável de consumo e produção. (NISSINEN, PARIKKA-ALHOLA e RITA, 2009)

Um obstáculo é a capacidade dos setores públicos de contabilizarem os elementos ambientais e sociais ao longo do ciclo de vida dos produtos, pois a tendência é decidir pelos critérios econômicos normalmente aceitos. É preciso ter um critério científico para quantificar e definir o que é satisfatório em termos de sustentabilidade. Critérios sobre consumo de energia, tipo de materiais, possibilidade de reciclagem, dentre outros, precisam estar contabilizados. Os programas de rotulagem ambiental minimizam esta dificuldade, porém, não se pode ter total confiança nos rótulos, porque os critérios não são totalmente conhecidos. Algumas empresas já reconheceram a importância de fornecer informações de seus produtos ao longo do seu ciclo de vida que acabam por funcionar como diferencial competitivo do produto (GENG e DOBERSTEIN, 2008).

As organizações internacionais estão dando os subsídios para que isto ocorra, a exemplo dos esforços da Europa, EUA, Japão, China, Brasil, dentre outros. Nos EUA, desde 1993 já existe um programa de compras ambiental para o setor público, ademais, neste país se destaca o estímulo aquisição junto as minorias. No Japão, o governo aprovou um plano de ação com este fim em 1995. Na União Europeia, em 2001 foi publicado o livro verde, que versa sobre política integrada do produto (IPP), que tem o foco para a concepção do produto com foco ambiental (NISSINEN, PARIKKA-ALHOLA e RITA, 2009). A China começou o seu programa de rotulagem ambiental em 1993 em resposta a Rio 92 e promulgou a lei de compras públicas em 2003 (GENG e DOBERSTEIN, 2008).

Parece haver consenso que o processo de compras públicas é elemento estratégico no caminho da sustentabilidade. Os gestores públicos têm a responsabilidade de inserção do Estado na direção das Compras Públicas Sustentáveis e assim incentivar a mudança no mercado como um todo. Para tanto, faz-se necessário a elaboração de marco legal para os poderes municipal, estadual e federal, bem como propiciar através de capacitação o engajamento dos funcionários públicos (VALENTE, 2011).

2.3.6. Compras Públicas Sustentáveis do Brasil

O Ministério do Planejamento, por meio da Secretária de Logística e Tecnologia da Informação, apresenta a seguinte definição para contratações públicas sustentáveis:

É a criação de uma política de contratações públicas que leve em consideração critérios de sustentabilidade, ou seja, critérios fundamentados no desenvolvimento econômico e social e na conservação do meio ambiente através da utilização do poder de compra do Estado como instrumento de implementação de políticas públicas, visando, dar exemplo aos consumidores, Induzir o comportamento de outros consumidores, reduzir a geração de resíduos, fortalecer o mercado de bens e serviços ambientais, maior ecoeficiência no processo produtivo além de apoiar a inovação tecnológica (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2012).

A licitação sustentável é também conhecida como compras públicas sustentáveis, ecoaquisição, compras verdes, compra ambientalmente amigável e licitação positiva (ICLEI, 2006).

As compras públicas no Brasil diretas e indiretas giram em torno de 15% do PIB. A Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação acompanha o volume de compras públicas sustentáveis. A **Figura 12** demonstra a evolução desse processo durante o período de 2010 a 2012 (primeiro trimestre). É notório o crescimento, pois as licitações sustentáveis realizadas no primeiro trimestre de 2012 já representam 61% das licitações sustentáveis realizadas em 2010 e 83% das licitações realizadas em 2011. O montante das compras sustentáveis diretas do governo até março de 2012 chega a R\$ 12 milhões de reais (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2012).

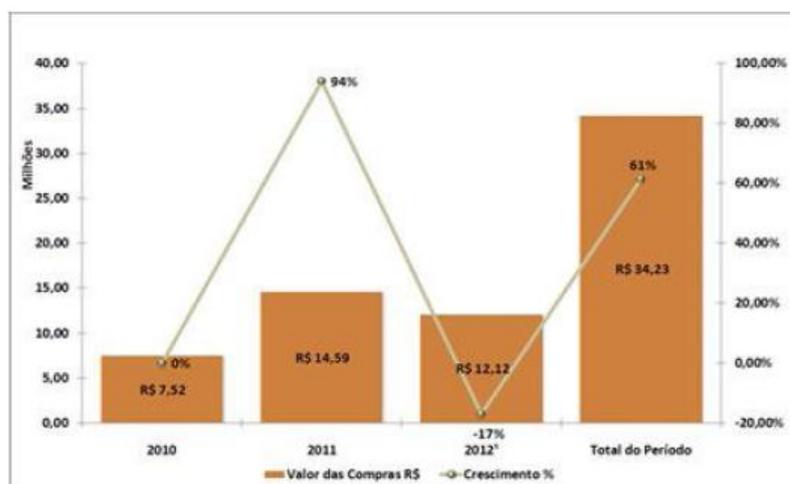


Figura 12 Gráfico de evolução das compras públicas sustentáveis 2010-2012

FONTE: Portal de compras do governo Federal – comprasnet, 2012.

O governo tem trabalhado para aparelhar o Estado brasileiro de instrumentos que permitam o incremento das compras sustentáveis. Primeiro, na construção de um arcabouço jurídico para legitimar os processos de aquisições. Segundo, priorizando, ele mesmo, o aumento das licitações sustentáveis. As esferas Estaduais e municipais também têm participado também dessa iniciativa, a exemplo do Estado de São Paulo que foi um dos pioneiros na utilização do guia de compras públicas brasileiro (ICLEI, 2006).

Já se pode contabilizar vários exemplos de práticas sustentáveis nas compras de empresas do governo no Brasil. A Caixa Econômica Federal começou a repensar seu insumos a partir de 2004. Em 2007 a empresa criou o comitê de fornecedores para viabilizar compras sustentáveis. Segundo a empresa, 579 fornecedores já foram envolvidos na construção desse programa (CAIXA ECONOMICA, 2012). Desde 2005 o Banco do Brasil implementou um programa de relacionamento com fornecedores com fins de gestão socialmente responsável. Além do que, O banco declara que não se relaciona com fornecedores que utilizem trabalho infantil, degradantes ou escravos. A empresa investiu em equipamentos de videoconferência para diminuir as viagens aéreas. A frota de veículos do banco, sempre que possível, é abastecida com Etanol (BANCO DO BRASIL, 2012).

2.3.6.1. Legislação pertinente às compras públicas sustentáveis

A regulamentação das aquisições públicas no Brasil tem origem no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, que determina que as obras, serviços, compras e alienações públicas sejam feitas através de processo licitatório. A partir dessa prerrogativa constitucional foi criada a Lei 8.666/93, lei das licitações públicas, legislação atualizada pelas leis nº 8.883/94, nº 9.032/95; nº 9.648/98 e pela Lei nº 10.520/2002, que instituiu o “pregão” com a sexta modalidade de licitação. Mais recentemente, foram instituídas a Lei nº 12.349/10, que obriga todos os entes da Federação a promoverem licitações públicas sustentáveis e o Decreto nº 7.746/2012 que regulamenta o artigo 3º da Lei 8.666/93 (VALENTE, 2011; BETIOL, 2012).

A Lei 8.666/93, no texto original do art. 3º não fazia referência à sustentabilidade, contudo, a Lei nº 12.349/10 fez a inclusão desse tema modificando o texto conforme destacado a seguir:

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

O Quadro 4 apresenta os principais eixos jurídicos que promovem de alguma forma o desenvolvimento sustentável através das ações estatais. Conforme visto em capítulo anterior, a Política Nacional do Meio Ambiente fora instituída pela Lei nº 6.938/81. Nela está posto a preocupação socioambiental, segurança nacional e a dignidade da vida humana. Cabe ao Estado, segundo a norma, a “manutenção do equilíbrio ecológico, considerando o meio ambiente como um patrimônio público a ser necessariamente assegurado e protegido, tendo em vista o uso coletivo” (art. 2º). Da mesma forma o Art. 225 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), também já apresentado, reforça as argumentações legais em prol da sustentabilidade.

Quadro 4– Resumo da legislação pertinente

BASE LEGAL	OBJETIVO
A Lei 6.938/81	Política Nacional do Meio Ambiente: preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental
Constituição Federal Art. 37	Princípio da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência
Constituição Federal Art. 170	Princípio da ordem econômica: assegurar existência digna e a defesa do meio ambiente,
Constituição Federal Art. 225	“Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”.
Lei 8666/93	Lei das Licitações públicas: regulamenta compras de matérias, serviços e obras de engenharia
Decreto nº 2745/1998	Aprova o Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da Petróleo Brasileiro S.A. -
Lei n. 12.187/2009	Política Nacional de Mudanças climáticas: estabelecer critérios ambientais de preferência nas licitações e concorrências públicas
Instrução Normativa nº 1, de 19 de janeiro de 2010	Estabelece critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras na Administração Pública Federal
Lei n. 12.305/2010	Política Nacional de Resíduos Sólidos
Lei nº 12.349/2010	Obriga todos os entes da Federação a promoverem licitações públicas sustentáveis
Decreto nº 7.746/ 2012	Regulamenta o artigo 3º da Lei 8666/93, disciplinando expressamente sobre compras sustentáveis junto à administração federal

FONTE: Construção do autor, 2012.

O Art. 170 da Constituição Federal que versa sobre a ordem econômica, tem relação com a sustentabilidade, pois tem como parte dos seus princípios a função social da propriedade, a defesa do meio ambiente, redução das desigualdades regionais e sociais. O mesmo artigo, estabelece que “a defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação”.

A Instrução Normativa nº 1, janeiro de 2010, estabelece critérios de sustentabilidade ambiental para os processos de aquisição de bens, contratação de serviços ou obras na Administração Pública Federal, a saber: uso de equipamentos de climatização mecânica, ou de novas tecnologias de resfriamento do ar, que utilizem energia elétrica, apenas nos ambientes aonde for indispensável; automação da iluminação do prédio, projeto de iluminação, interruptores, iluminação ambiental, iluminação tarefa, uso de sensores de presença; uso exclusivo de lâmpadas fluorescentes compactas ou tubulares de alto rendimento e de luminárias eficientes; energia solar, ou outra energia limpa para aquecimento de água; sistema de medição individualizado de consumo de água e energia; sistema de reuso de água e de tratamento de efluentes gerados; aproveitamento da água da chuva, agregando ao sistema hidráulico elementos que possibilitem a captação, transporte, armazenamento e seu aproveitamento; utilização de materiais que sejam reciclados, reutilizados e biodegradáveis, e que reduzam a necessidade de manutenção; e comprovação da origem da madeira a ser utilizada na execução da obra ou serviço.

O Decreto nº 7.746/2012 veio para regulamentar o artigo 3º da Lei 8666/93, onde estabelecem critérios, práticas e diretrizes gerais para as licitações sustentáveis realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. A norma determina que os critérios sustentáveis estejam expressos na especificação técnica do objeto ou como obrigação do fornecedor (BRASIL, 2012).

O Art. 4º do referido decreto, traz as diretrizes de sustentabilidade que devem ser seguidas pelas organizações públicas, a saber: menor impacto sobre recursos naturais como flora, fauna, ar, solo e água; preferência para materiais, tecnologias e matérias-primas de origem local; maior eficiência na utilização de recursos naturais como água e energia; maior geração de empregos, preferencialmente com mão de obra local; maior vida útil e menor custo de

manutenção do bem e da obra; uso de inovações que reduzam a pressão sobre recursos naturais; e origem ambientalmente regular dos recursos naturais utilizados nos bens, serviços e obras.

Um obstáculo a ser vencido nas Licitações sustentáveis é o critério de “menor preço”. Um produto sustentável pode ter um custo de aquisição maior que o convencional. Entretanto, ao longo do ciclo de vida ele compensará a diferença de custo inicial pela sua maior eficiência, durabilidade e, muitas vezes, reutilização. Cita-se como exemplo um caso simples o das lâmpadas incandescente que são muito mais baratas, contudo, consomem muito mais e têm vida útil muito menor que as lâmpadas mais eficientes. Portanto, fato que comprova que a avaliação econômica precisa ser feita em função do ciclo de vida do produto e não tão somente pelo seu preço de aquisição (VALENTE, 2011).

As compras públicas sustentáveis também podem fomentar a inovação, uma vez que o mercado fornecedor entenda que os requisitos de sustentabilidade sejam “ganhadores de pedidos”. Considerando que o produto sustentável é o que apresenta características e desempenho superiores aos produtos convencionais, o diferencial competitivo pode ser a convergência com a sustentabilidade. O caminho para alcançar esse diferencial, sem dúvida, é a inovação (VALENTE, 2011).

Em 1999, foi criada pelo Ministério do Meio ambiente a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), que tem o objetivo de mitigar os impactos ambientais oriundos das atividades administrativas e operacionais do Governo. O programa objetiva estimular a reflexão acerca da questão ambiental em todos os níveis nas esferas públicas, como também incentivar o uso racional dos recursos e a destinação de resíduos. Ou seja, implantar a cultura da sustentabilidade dentro do próprio governo, aí se inclui as licitações sustentáveis (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2012).

Para reforçar esta estratégia, em abril de 2010, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão lança o Portal de Contratações Sustentáveis do Governo Federal, voltado para difusão de informações e práticas de contratação sustentável, reunindo normas, editais, contratos e compras sustentáveis (VALENTE, 2011). Ademais, foi elaborado o guia de compras públicas sustentáveis do Brasil, que, pela sua importância, será detalhado a seguir.

2.3.6.2. Guia de Compras Públicas do Brasil

Em 2006, a partir do modelo da Comunidade Europeia, foi elaborado o guia de compras públicas sustentáveis do Brasil. Trata-se do uso do poder de compras do governo para o desenvolvimento sustentável. O guia foi elaborado pelo ICLEI -Governos Locais pela Sustentabilidade, Secretariado para América Latina e Caribe (Lacs) em parceria com o Centro de Estudos sobre Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas de São Paulo (GVces). Seu objetivo consiste em possibilitar que os processos licitatórios das administrações públicas sejam oportunidades de promoção do desenvolvimento sustentável.

O guia apresenta o conceito de consumo sustentável e os aspectos econômicos e legais das licitações, bem como exemplos de compras sustentáveis no mundo e no Brasil. O ponto alto do trabalho é a descrição do programa europeu “Procura+”, que tem como objetivo estabelecer critérios de sustentabilidade nos processos de compras públicas.

O guia também esclarece como a sustentabilidade pode incentivar a inovação de produtos e serviços, quando as empresas entenderem que o desempenho ambiental será diferencial. Ao contrário do que é propagado, o guia afirma que a sustentabilidade não é uma solução cara, pois propicia os meios para a busca de soluções mais baratas, principalmente, considerando o ciclo de vida do produto ou serviço, ou seja, longo prazo (ICLEI, 2006).

Na Europa é incentivada a união dos municípios para efetuar compras. A exemplo da 3ª Conferência sobre Cidades e Municípios Sustentáveis, onde 250 líderes municipais discutiram sobre as oportunidades a partir de novas tecnologias e sobre o poder de compra dos município no sentido de encontrar soluções para o desenvolvimento social e ambiental (ICLEI, 2006).

Contudo, a melhor forma de ser sustentável é reduzir a necessidades de comprar. Para isso, o guia de compras sustentáveis do Brasil apresenta várias possibilidades, dentre as quais cita-se: reduzir materiais, a exemplo de embalagens; comprar produtos e equipamento com maior tempo de durabilidade, reparáveis e que possam ser aperfeiçoados; aumentar a eficiência no armazenamento, inventários e a gerência de estoque; dar preferência a contratação de serviço em vez de um objeto físico para atender às necessidades dos usuários finais; adiar a substituição dos produtos (pelo maior tempo possível); treinar os funcionários para o uso mais

eficiente do equipamento; e garantir que seja feito o uso máximo dos produtos até o fim de sua vida útil (ICLEI, 2006).

As licitações, segundo o guia, serão mais eficazes se forem centralizadas, pois, poderão, além de conseguir ganho de escala, possibilitar a implementação de políticas mais adequadas à sustentabilidade. Da mesma forma, as compras compartilhadas, que são aquisições feitas por instituições diferentes de itens comuns a elas, também proporcionam os mesmos efeitos das compras centralizadas (ICLEI, 2006).

A licitação eletrônica é um novo instrumento para melhorar a eficiência das aquisições públicas. Além de maior agilidade do processo, maior competitividade, ela permite maior transparência e controle das licitações. No Brasil as compras eletrônicas são realizadas pelo portal “comprasnet” do Ministério do Planejamento.

Porém, duas grandes dificuldades consistem em definir critérios que classifiquem um produto sustentável e como tomar decisões de compra sustentáveis. Para tanto, o guia traz o método do ciclo de vida (*life-cycle assessment* – LCA) que está se tornando a tendência mundial de análise de produtos sustentáveis. Para a Comissão Europeia, conforme ICLEI (2006, p. 60), “LCA é um método para avaliar os aspectos ambientais e impactos potenciais associados a um produto, compilando um inventário com recepções e emissões relevantes de um sistema definido, que avalia estes dados e interpreta os resultados”.

Conforme enunciado, o programa europeu “Procura+” apresenta três requisitos básicos: uso fácil, eficácia na promoção de aprimoramento ambiental e no envio de uma mensagem coerente para o mercado. O programa se estabelece pelo modelo planeje, faça, controle, aja (PDCA). O modelo utiliza o critério de marcos que se inicia com um inventário de base das práticas atuais de aquisição do órgão público em questão, a partir da coleta de informação sobre os números de produtos comprados, as quantidades gastas e a análise da aplicação de critérios ambientais se for o caso (ICLEI, 2006).

O guia apresenta perguntas para o levantamento de informações sobre critérios para práticas ambientais e de sustentáveis na licitação. Faz-se necessário saber quem é o responsável pelas questões ambientais no órgão público, quais os critérios ambientais são usados para cada um

dos grupos de produto e quem determina os critérios ambientais a serem utilizados nas compras públicas (ICLEI, 2006).

O Guia avança sobre outros aspectos para um completo inventário das licitações, de forma a considerar critérios ambientais e econômicos. Além disso, o Guia enumera várias questões acessórias para aprofundar o levantamento de informações sobre o processo de aquisição. Como por exemplo, quanto ao sistema de gestão ambiental dos fornecedores ou dos impactos gerados pelo uso de produtos comprados pelo órgão público. Além disso, recomenda-se que a organização pública estabeleça meta para os indicadores de sustentabilidade (ICLEI, 2006).

Tudo isso, demonstra o esforço do Governo na construção de um país mais sustentável e corrobora com a necessidade de avançar na pesquisa que vai além do respeito ao meio ambiente e preocupando-se com as questões sociais nas decisões de licitações. O **Quadro 5** mostra alguns produtos e respectivos percentuais de representação nas compras sustentáveis na esfera pública direta federal. Vale ressaltar que os referidos materiais possuem, tão somente, algum atributo de caráter ambiental. Isso não desqualifica o esforço do governo. Contudo, não se pode afirmar que se trata de compras sustentáveis, já que, conforme visto, existem outros critérios de sustentabilidade, ora não considerados na compra do Governo.

Quadro 5 – Materiais adquiridos na esfera pública direta federal por compras sustentáveis

Descrição Material	%
CARTUCHO TINTA IMPRESSORA, RECICLADO	41,5
CARTUCHO TONER IMPRESSORA, RECICLADO	23,9
APARELHO DE AR CONDICIONADO, COM SELO PROCEL	7,5
PAPEL A4, PAPEL RECICLADO	6,2
ENVELOPE, PAPEL RECICLADO	3,5
PAPELA OFSETE RECICLADO	2,1
PAPEL SUFITE, CELULOSE RECICLADA	1,8
PAPEL A4, CERTIFICAÇÃO FSC OU CONSELHO DE MANEJO FLORESTAL	1,2
PAPEL PARDO, RECICLADO	1,1
IMPRESSORA LASER/VERSO	1,0
Outros	10,2

FONTE: Portal de compras do governo Federal – comprasnet (2012).

2.3.7. Compras Públicas Sustentáveis em outros países:

São apresentados iniciativas de compras públicas sustentáveis em alguns países, com destaque para a Comunidade Europeia. Esta região tem se destacado pela intensidade da busca de

soluções nos diversos campos da atividade humana com objetivo de tornar o planeta mais sustentável, principalmente, na questão ambiental. Na Europa é incentivado o consumo de produtos orgânicos para diminuir a eutrofização⁴ causadas por fertilizantes químicos. A Comunidade europeia criou o Projeto ZEUS (Zero and low emission vehicles in urban society), onde oito cidades da Europa compartilham a compra de vinte mil veículos com nula ou baixa emissão para tráfego em zonas urbanas. Além disso, mais de 40% das compras públicas da Dinamarca e Noruega são sustentáveis. A Itália dá preferência a fornecedores que sejam certificados pelas normas ISO 14.000, SA 8000, AA 1000 e GRI. Na Alemanha, prefeituras fizeram compra compartilhada de equipamentos de aquecimento de piscina ao ar livre suprida por energia solar (ICLEI, 2006).

Nos EUA o Guia americano de compras públicas é de 1993. A Marinha americana introduziu critérios de eficiência energética e fez economia de US\$ 1,2 milhão. No período do governo de Bill Clinton foi criado o “Executive Order number 12.873, que introduziu critérios ambientais e sociais em licitações. A licitação eletrônica causou redução de custo de processo de compras de US\$ 100-150 para US\$ 20-30.

No Japão, em 2001 foi aprovada a lei que obrigava os órgãos públicos a realizarem compras “verdes”. O Green Purchasing Network (GPN) – o sistema público e privado de compras - criou uma organização que estimula o consumo sustentável, capacitação e catálogo de compras online.

Na China, em 2005, o governo lançou uma lista de 1000 produtos “verdes” que consumiam menos energia, a exemplo de televisores, geladeiras etc. Existem programas de rotulagem ambiental para 56 setores industriais. Mais de 1000 empresas já foram certificadas como “empresa chinesa amiga do ambiente”. Mais de 9000 produtos já foram listados como “produtos verdes” (ICLEI, 2006; GENG e DOBERSTEIN, 2008).

2.4. CRITÉRIO DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS

Inferir critérios de compras sustentáveis é tarefa nova, é um conceito que ainda está em construção. Não há ainda parâmetro internacionalmente aceito para determinar os limites dos

⁴Fertilizantes químicos são arrastados para afluentes que provoca a multiplicação excessiva de algas que formam uma cortina verde na superfície impedindo a penetração da luz solar.

critérios de compras sustentáveis, como visto no caso do Ministério do Planejamento no item anterior. Outro exemplo foi a iniciativa da Fundação Getúlio Vargas em manter um catálogo de empresas/produtos sustentáveis, a ação resultou em vários questionamentos por parte de empresas não contempladas pela instituição, o que levou a GV a retirar o catálogo do ar.

Desta forma, com base no modelo TBL e no referencial teórico, procurou-se identificar critérios de compras direcionados para a sustentabilidade e que pudessem ser adaptados às organizações públicas. Estes critérios estão apresentados no **Quadro 6** e divididos pelos pilares econômico, ambiental e social, respectivamente. O quadro serviu de base para a coleta de dados na empresa focal, pois funcionou como parâmetro inicial para a aplicação das técnicas de pesquisa utilizadas.

Em relação ao critério econômico, os índices levantados foram os tradicionais como preço, custos de manter, condições de pagamento, custos de transporte e seguro etc. Um senão para o critério custo da propriedade ao longo do ciclo de vida do produto, porque quebra o paradigma de custo atual para uma visão de custo de longo prazo. Considerar custo ao longo do ciclo de vida é levar em consideração custos com utilização de recursos durante a vida útil até o seu descarte (MAZET e DONTENWILL, 2012).

Nos critérios ambientais destaca-se o da análise do ciclo de vida do produto, esse fator é observado nas normas ISO 14000 e ISO 26000. A decisão de caráter sustentável perpassa pela análise de toda a vida útil do produto e considera a sua destinação final quanto a possibilidade de reutilização ou reciclagem para uma nova cadeia produtiva. O desafio que se apresenta é transformar este conceito em critério de decisão de compras.

Outros elementos com número significativo de indicação pelas referências estudadas foram o de desperdício de recursos e de impactos nos recursos naturais. O primeiro, além de atender à questão ambiental, remete à questão econômica, pois desperdício é custo de ineficiência. O segundo, da mesma forma, tem o apelo ambiental, mas também pode gerar ônus pecuniário por força de sanções legais relativas à agressão ao meio ambiente.

Destaca-se ainda no quesito ambiental o critério de origem da madeira. No Brasil o desmatamento é duplamente criticado, primeiro pela derrubada das árvores nativas que provoca a diminuição das áreas verdes e segundo pelas queimadas que são geradoras de gás

de efeito estufa (VALENTE, 2011). Esse item pode ser analisado em conjunto com o critério de rotulagem, porque a sua exigência é uma forma de controle do processo de extração da madeira.

Interessante observar que existem critérios ambientais para todas as fases do ciclo de vida do produto, inclusive na concepção do produto por meio do critério de projeto do produto e do critério composição dos materiais. No fluxo logístico por meio do critério transporte de produto perigoso e do critério frota de veículos verdes. Por fim, na utilização e descarte apresentado pelo critério impacto sobre o consumidor e controle do descarte.

Nos critérios sociais dá-se início pela relação do fornecedor com seus empregados, desse fator destacam-se os critérios de trabalho infantil e escravo, o de exploração de mão de obra e o de saúde e segurança ocupacional. Aí estão envolvidas as questões de respeito ao direito internacional do trabalhador, a quantidade de horas e, principalmente, as condições de salubridade da atividade e do ambiente de trabalho (ABNT NBR ISO 26000, 2010; MAZET e DONTENWILL, 2012).

A relação mais importante pertinente ao viés social é entre a empresa compradora e os seus fornecedores. Essa relação está representada pelos critérios de discriminação, de pagamento justo, de anticorrupção e, principalmente, de concorrência leal. Porém, o critério mais significativo é o de influência de práticas de Responsabilidade social (RS) na cadeia de valor, porque é a forma de se criar sinergia para a manutenção da cadeia de valor sustentável.

Por fim, a questão social abrange a relação entre a empresa compradora e a sociedade de forma geral. Dessa relação tem-se os critérios de impactos na comunidade local, de desenvolvimento de fornecedores locais e de fornecedores cujo proprietários são de grupos de minoria. Esse aspecto é essencial para oportunizar o fortalecimento do mercado fornecedor, que no longo prazo favorecerá a própria empresa compradora, pois terá maior opção de fornecedores com capacidade de atendimento.

Quadro 6 - Critérios de compras públicas sustentáveis com base no referencial teórico

ECONONÔMICO		
No	CRITÉRIO	FONTE
1	Preço	Baily (2011)
2	Transporte / Seguro	Baily (2011)
3	Impacto na imagem da empresa	Mazet e Dontenwill (2012)
4	Custo da propriedade ao longo do CVP	Mazet e Dontenwill (2012), Dec. n° 7.746/12
5	Prazo e forma de pagamento	Baily (2011)
6	Impostos e taxas	Baily (2011)
AMBIENTAL		
No	CRITÉRIO	FONTE
1	Análise do Ciclo de Vida do produto	ISO14040; Bellen, 2006; ISO26000; Donato, 2008
2	Projeto de Produto	ISO14062
3	Transporte de Produtos perigosos	ISO14619
4	Desperdícios de recursos (água, energia, materiais etc.)	Mazet e Dontenwill (2012); IN n°1/10; Dec. n° 7.746/12; ISO26000
5	Composição dos Materiais	Bellen, 2006; IN n°1/10 ⁵ ;
6	Geração de Subprodutos	Bellen, 2006
7	Reutilização de embalagens	Bellen, 2006, Donato, 2008
8	Impactos sobre o consumidor	Bellen, 2006; ISO26000
9	Controle do Descarte	Bellen, 2006, Donato, 2008
10	Frota de veículos “verdes”	Valente (2010);
11	Origem da madeira	FSC; IN n°1/10*; ISO14000
12	Impacto nos recursos naturais (ar, solo, água etc.)	Dec. n° 7.746/12; ISO14000; ISO26000
13	Rotulagem	ISO14000; ISO26000
14	Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE)	ISO26000
15	Impactos na Biodiversidade	ISO26000
SOCIAL		
No	CRITÉRIO	FONTES
1	Trabalho infantil e escravo	SA8000; ISO26000
2	Exploração de Mão de obra	SA8000; ISO26000
3	Saúde e segurança ocupacional	SA8000, OHSAS18001, Mazet e Dontenwill (2012); ISO26000
4	Discriminação (raça, gênero, religião, nacionalidade etc.)	SA8000; ISO26000
5	Impactos na comunidade local	Mazet e Dontenwill (2012); Dec. n° 7.746/12
6	Pagamento justo aos fornecedores	Bellen, 2006; ISO26000
7	Condições sociais do transporte	Donato, 2008; ISO26000
8	Desenvolvimento de fornecedores locais	Bellen, 2006; Dec. n° 7.746/12; ISO26000
9	Priorizar fornecedores cujos proprietários são de grupos de minorias	NISSINEN, Parikka-alhola, Rita (2009); ISO26000
10	Anti-corrupção	ISO26000
11	Práticas de trabalho da org. compradora (relações com os funcionários)	ISO26000
12	Concorrência leal	ISO26000
13	Influência de práticas de RS na Cadeia de Valor	ISO26000
14	Direito de propriedade	ISO26000

FONTE: Elaborado pelo autor, 2012.

⁵ Instrução normativa n°1/2010

3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA FOCAL E DA GESTÃO DOS PROCESSOS DE COMPRAS DA UNIDADE OPERACIONAL EM ESTUDO

Neste capítulo apresenta-se a empresa focal, sua atuação no mercado mundial, sua estrutura e a sua relação com a sustentabilidade.

3.1. A EMPRESA EM ESTUDO

A empresa focal é uma empresa de capital aberto, sendo o Governo do Brasil o majoritário. Define-se como uma empresa do segmento de energia que atua nas áreas de exploração e produção, refino, transporte e comercialização de óleo e gás natural, petroquímica, distribuição, biocombustível, energia elétrica e outras fontes de energia renovável. Líder no Brasil, está presente em 27 países e é a quinta empresa de energia do mundo. A empresa possui um sistema integrado que envolve a gestão ambiental, saúde, segurança e responsabilidade social, dessa forma, está alinhada às normas internacionais que envolvem cada um desses segmentos.

Sua Missão é de “atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua (EMPRESA FOCAL, 2012).

Sua Visão 2020 é “seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse” (EMPRESA FOCAL, 2012).

Seus Valores são “Desenvolvimento sustentável; Integração; resultados; prontidão para a mudança; empreendedorismo e inovação; ética e transparência; respeito à vida; diversidade humana e cultural; pessoas; e orgulho de ser Empresa focal” (EMPRESA FOCAL, 2012).

O **Quadro 7** apresenta alguns números da empresa no Brasil e no mundo, destaca-se a atuação da empresa na área de biocombustível com sete usinas e a sua presença na geração de energia eólica com quatro usinas.

Quadro 7 – Empresa focal em números (referente a 2011)

INDICADOR	QUANTIDADE
Receita líquida	R\$ 244 bilhões
Lucro Líquido	R\$ 33 bilhões
Valor da marca	R\$ 19,7 bilhões
Acionistas	673.932
Empregados	81.918
Produção (petróleo)	2.621.000 barris/dia
Produção (gás natural)	452.000 barris/dia
Reservas	16,4 bilhões de barris óleo e gás
Plataformas de produção	125
Refinarias	15
Navios	242 (56 próprios)
Dutos	30.067 Km
Usinas de biocombustível	7
Termelétricas	16
Usinas de energia eólica	4
Fábrica de fertilizantes	2
Postos de reabastecimento (varejo)	8.356

FONTE: empresa focal institucional – 2012, construção do autor.

Em relação às práticas sustentáveis, a empresa demonstra alto grau de compromisso. Através do relatório da *Global Reporting Initiative* (GRI), versão G3, a EMPRESA FOCAL está classificada como A+. A “Matriz de Materialidade”, **Figura 13**, apresenta os temas prioritários e os respectivos graus de avaliação no gráfico. Esta matriz foi elaborada com base em consultas aos diversos públicos de relacionamento da empresa sobre 33 temas relacionados à sustentabilidade para selecionar os dez mais importantes, esses denominados de “temas materiais”. Procura-se saber a opinião sobre o comportamento da empresa em relação aos referidos temas, esses são pontuados pela metodologia e avaliados.

Para a elaboração da matriz apresentada foram ouvidos 190 sujeitos entre clientes, consumidores, comunidade científica e acadêmica, comunidades, fornecedores, imprensa, investidores, organizações da sociedade civil, parceiros, poder público e público interno. Para a definição dos temas a empresa considera as diretrizes GRI para relatórios de sustentabilidade, a norma de responsabilidade social ISO 26000 e o Pacto Global da ONU.

Os temas materiais têm relações com o processo de compra, a saber. O tema material de Gestão de risco envolve os riscos de reputação e o ambiental, que são referentes a critérios sociais e ambientais, respectivamente. Os temas “redução e gerenciamento de emissões” e “prevenção de acidentes” também são objetos dos processos de compra no que tange à fabricação, ao transporte e ao uso dos materiais adquiridos. Como se sabe, compras é um

elemento catalisados de desenvolvimento local, tema 5, pois pode gerar mais emprego e renda quando prioriza a aquisição local. Por fim, a questão da transparência, tema 7, é elemento que compões obrigatoriamente o processo de compras, principalmente, na empresa pública.

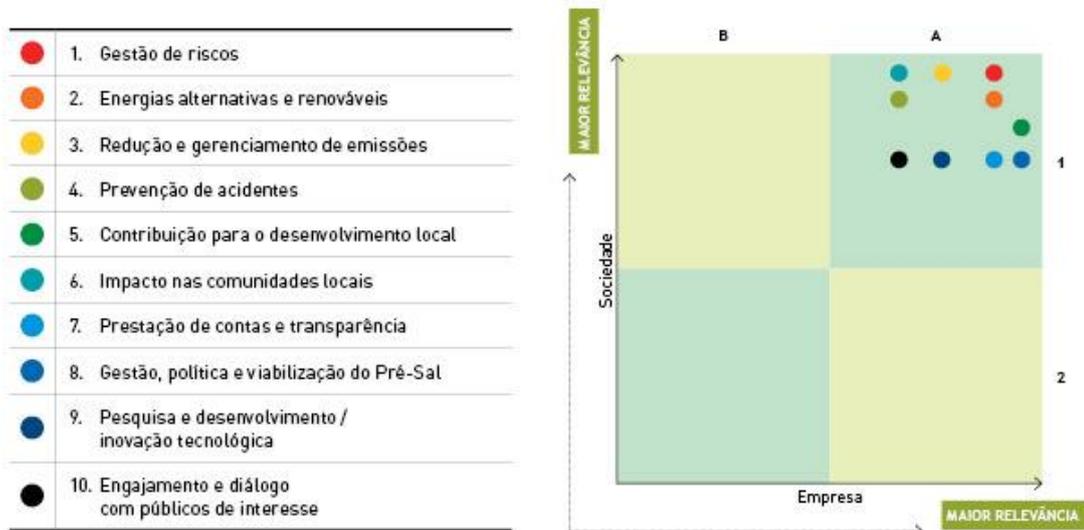


Figura 13 – Matriz de Materialidade da EMPRESA FOCAL.

Fonte: EMPRESA FOCAL, 2012.

A empresa também integra o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (IDJS) pelo sexto ano consecutivo. Como exposto, o IDJS é o índice mais importante do mundo, ele avalia a empresa pelos resultados econômicos, sociais e ambientais. A empresa recebeu na última avaliação nota máxima no critério “transparência”, além de que foi considerada *benchmark* no critério “políticas e sistemas de gestão ambiental”. A empresa também foi bem avaliada nos quesitos “relacionamento com partes interessadas”, “impacto social nas comunidades” e “práticas trabalhistas e direitos humanos”. Desta forma, a empresa focal pode ser considerada como uma das empresas referências em sustentabilidade social, ambiental e econômica do Brasil.

3.2 ESTRUTURA DA UNIDADE OPERACIONAL DA BAHIA

A empresa focal é dividida em várias unidades de negócios que são subdivididas em Unidades Operacionais. A Unidade Operacional da Bahia é sediada em Salvador. Conforme organograma apresentado na **Figura 14**, a Unidade subdivide-se em atividades de caráter operacionais relativas à sua área fim e atividades de apoio, como Recursos Humanos,

Comunicação, etc. Essas atividades de apoio fazem parte da Diretoria de Serviços Compartilhados da empresa, com sede no Rio de Janeiro, e tem a missão de prover soluções em serviços administrativos de apoio à produção. Neste contexto está inserido o Setor de Contratação de Bens e Serviços, que é subdividido em contratação de bens e contratação de serviços.

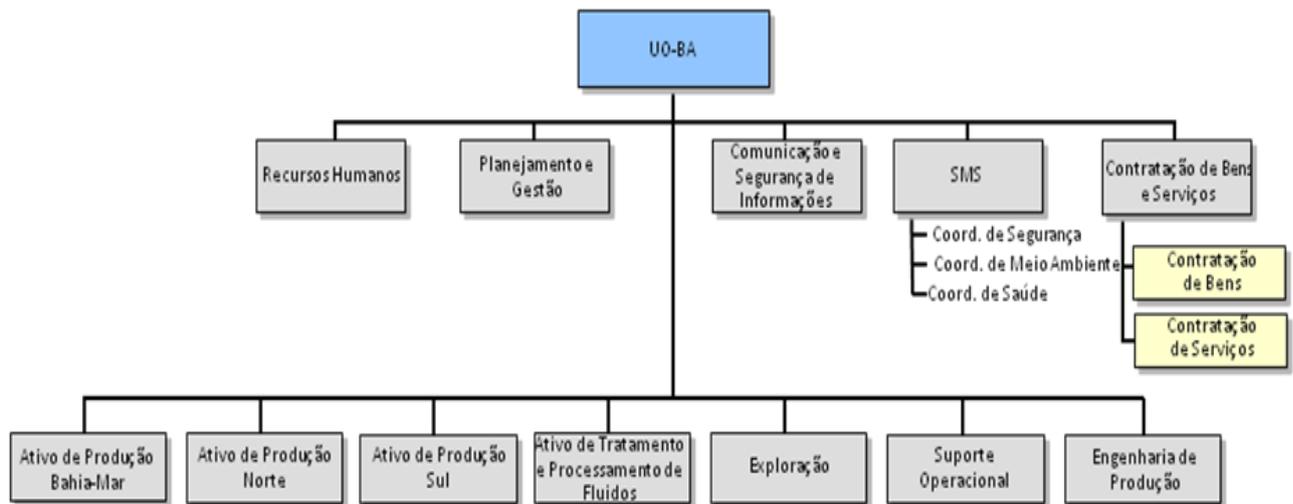


Figura 14 – Organograma da unidade da empresa focal na Bahia
 FONTE: EMPRESA FOCAL, 2012.

Esta pesquisa teve como espaço empírico a atividade de contratação de bens. A Figura 15 apresenta a sua estrutura. O grupo de classificação identifica e codifica os materiais a serem colocados no cadastro da companhia. O grupo de gestão planeja os materiais e suas respectivas quantidades a serem colocados em estoque. O grupo de compras efetua as aquisições, por fim, o grupo de diligenciamento acompanha o processo até a chegada do material na empresa.

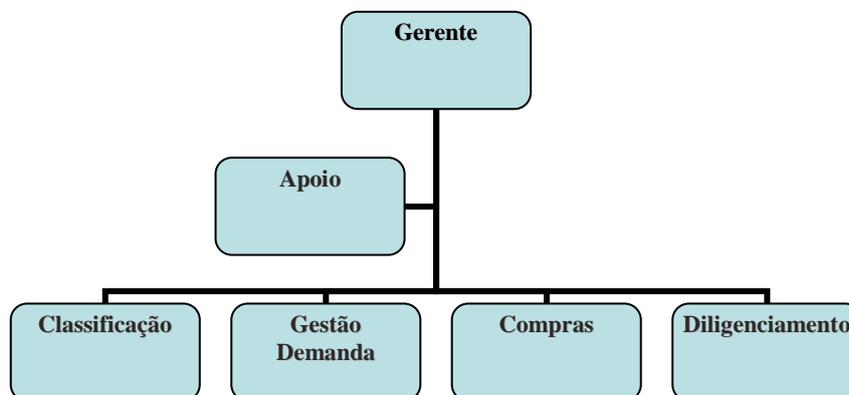


Figura 15 – Organograma do setor de contratação de bens da unidade
 FONTE: EMPRESA FOCAL, 2012.

4. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Neste capítulo apresentaremos os aspectos metodológicos que foram utilizados para o estudo de caso da empresa focal com maiores detalhes. Serão discorridos os seguintes temas, classificação do tipo de pesquisa, seguido das técnicas utilizadas para a coleta de dados primários e secundários, espaço empírico, sujeitos e fluxo da pesquisa.

Com o objetivo de propiciar mais objetividade e foco para a pesquisa, foram selecionados três tipos de matérias dentro do universo do cadastro da empresa focal. Chegou-se a escolha dos materiais por meio de análise pré-liminar de materiais indicados pelo gerente de compras da empresa focal. Observou-se que os materiais óleo combustível, cabeça de poço e produtos químicos ofereceriam maior diversidade de condições de fornecimento, portanto, maior abrangência da análise dos critérios de compra. Quanto ao espaço temporal, 2006 a 2011, foi definido em função da entrada da empresa em 2007 ao IDJS, de ser cinco anos um período representativo para se observar mudanças e constância nas ações de sustentabilidade e pela facilidade de acesso aos processos de compras, pois, para períodos anteriores seria preciso buscar em arquivo fora da unidade em estudo.

4.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A estratégia de estudo de caso é um método apropriado para o estudo de uma unidade social, trata-se de uma investigação empírica dentro do contexto real onde o fenômeno acontece, este método pede avaliação qualitativa (MARTINS e TEHOPHILO, 2009). Ademais, Seuring e Müller (2008) recomendam a utilização do modelo TBL e que seja dada preferência ao método de estudo de caso e *survey*. Desta forma, se justifica o método do caso como apropriado para se conseguir estudar os critérios de compras sustentáveis na empresa focal. O estudo tem caráter exploratório.

Para atender aos propósitos da pesquisa procurou-se estabelecer um procedimento metodológico que subsidiasse a possibilidade de análise do processo de compras da empresa focal aos requisitos da sustentabilidade. A base conceitual foi o modelo *triple bottom line* de Elkington (2012), abrangendo os pilares econômico, social e ambiental. Buscou-se trazer à luz o marco legal pertinente a atividade de compras públicas na empresa focal, por isso, foi

analisado o Decreto 2.745/98, que é a legislação específica para a empresa focal. O Guia de compras públicas do Brasil (ICLEI), que é uma referência nacional para essa atividade, também serviu de base de estudo. Vários autores referenciaram a pesquisa dentre os quais destaca-se Hart e Milsttein (2008), que focam a importância das compras públicas, principalmente como impulsionadora da inovação. Além de que como fonte complementar a norma de responsabilidade social empresarial ISO 26000:2010, a qual também é utilizada pela empresa focal para nortear as ações de sustentabilidade conforme visto na formação da “matriz de materialidade”. Por fim, fez-se a pesquisa nos diversos documentos normativos internos da empresa focal que tinha relação com o processo de compras. A **Figura 16** apresenta o diagrama teórico conceitual da pesquisa.

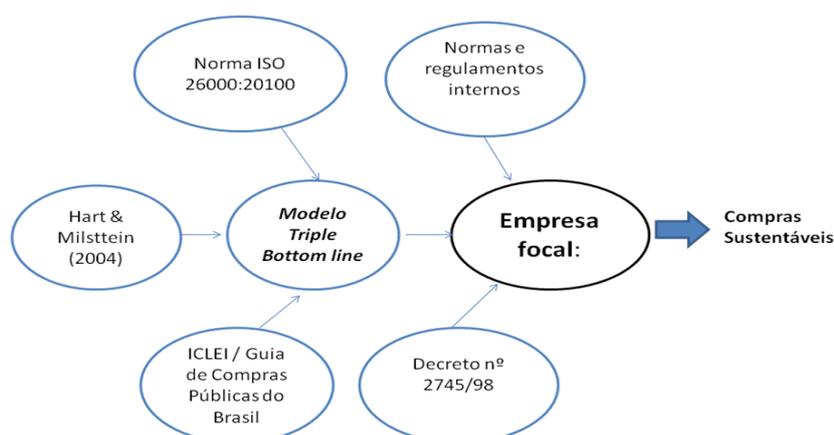


Figura 16 - Diagrama Teórico Conceitual
 FONTE: elaborado pelo autor, 2012.

4.2. TÉCNICAS DA PESQUISA

A pesquisa teve caráter exploratório e se caracteriza como estudo de caso. Para a coleta de dados secundários utilizou-se como meio de investigação a pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Segundo Gil (2010, p, 31), é considerada uma “fonte documental quando o material consultado é interno à organização, e fonte bibliográfica quando for obtido em bibliotecas ou base de dados”. O **Quadro 8** resume o que foi pesquisado em cada técnica de pesquisa para os dados secundários.

Quadro 8 – Fontes de dados secundários

DADOS SECUNDÁRIOS
Pesquisa Bibliográfica
Livros, artigos científicos, anais de congressos e conferências, artigos jornalísticos, teses de doutorado, legislação pertinente, dissertações de mestrado, base de dados eletrônicas, norma ISO 26000, ISO 14000, SA8000, AA1000.
Pesquisa Documental
<ol style="list-style-type: none"> 1. Decreto 2.745/98 2. Modelo de Edital de licitações da EMPRESA FOCAL; 3. Código de ética da EMPRESA FOCAL; 4. Código de conduta concorrencial da EMPRESA FOCAL; 5. Condições de fornecimento de Materiais da EMPRESA FOCAL; 6. Diretrizes de segurança, meio ambiente e saúde da EMPRESA FOCAL. 7. Contratos de compras de materiais (cabeça de poço, óleo combustível e produtos químicos)

FONTE: Elaborado pelo autor, 2012.

Para os dados primários foram utilizadas outras técnicas de pesquisa. Para Iervolino e Pelicioni (2001, p. 118):

A essência do grupo focal consiste justamente na interação entre os participantes e o pesquisador, que objetiva colher dados a partir da discussão focada em tópicos específicos e diretivos (por isso é chamado grupo focal). É composto Grupo focal conceito diferentes percepções e atitudes acerca de um fato, prática, produto ou serviço.

Por isso, uma das técnicas escolhidas para a coleta de dados primários foi a de grupo focal (*focus group*). Foi aplicada a técnica em dois grupos, sendo que o primeiro, grupo de classificação, tem relação indireta com o objeto da pesquisa, teve caráter avaliativo do método e de levantamento de dados, foram 4 componentes. O segundo grupo, que tem relação direta com o objeto da pesquisa, com 5 componentes, já com o método validado pelo grupo anterior, pelo supervisor e pelos orientadores externos, com caráter de levantamento de dados. Esse instrumento de pesquisa será mais detalhado no próximo item.

A outra técnica foi a de entrevistas semiestruturada. Para Martins e Theóphilo (2009, p. 88), o objetivo da entrevista é “compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador”.

A entrevista foi aplicada durante os meses de julho e agosto de 2012 com cinco gerentes e quatro supervisores do setor de contratação de bens e serviços e ao gerente do setor de Serviços Compartilhados. As entrevistas tiveram a duração média de duas horas. Assim como

o grupo focal, as duas primeiras entrevistas tiveram dupla finalidade: obter informações e validar o instrumento de pesquisa.

Por fim, foi utilizada a técnica de observação. Para Martins e Theóphilo (2009, p. 86), a observação “é uma técnica de coleta de informações, dados e evidências que utiliza os sentidos para a obtenção de determinados aspectos da realidade”. A técnica foi aplicada para o acompanhamento de um processo de compras e de um processo de diligenciamento de compras. O objetivo foi aferir se os critérios são de fato considerados nos referidos processos. O **Quadro 9** resume a estratégia de coleta de dados primários.

QUADRO 9 – Fontes de dados primários

DADOS PRIMÁRIOS
Entrevista Semiestruturada
1º Gerente do Setor de Contratação de Bens – levantamento de dados preliminares da pesquisa (abril e maio/2012). 2º Supervisor do Setor de compras da unidade: entrevista para validação do instrumento do quadro de critérios (julho/2012) 3º Supervisor do Cadastro de Fornecedores (julho/2012) 4º Supervisor do cadastro de materiais (julho/2012) 5º Gerente de SMS – levantamento de dados (agosto/2012) 6º Gerente de Comunicação – levantamento de dados (agosto/2012) 7º Supervisor de compras do serviço compartilhado (agosto/2012): apresentação dos resultados e validação das sugestões (agosto/2012) 8º Gerente do Setor de Contratação de Bens (2ª entrevista) – apresentação dos resultados e validação das sugestões (agosto/2012) 9º Gerente do Setor de Contratação de Bens e Serviços – apresentação dos resultados
Grupo Focal
1º Grupo: pessoal do cadastro de materiais. Grupo-teste do método e levantamento de dados. (julho/2012) 2º Grupo: atividade de compras da unidade, grupo foco da pesquisa, levantamento de dados. (julho/2012)
Observação
1. Setor de compras da unidade: acompanhamento da execução do processos de compras (julho/2012) 2. Setor de diligenciamento da unidade: acompanhamento do processo de diligenciamento dos contratos de compras de materiais (agosto/2012)

FONTE: Elaborado pelo autor, 2012.

4.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGAÇÃO

Este item apresenta o fluxo detalhado de cada um dos instrumentos de pesquisa utilizados no levantamento dos dados primários pelos instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa.

4.3.1. Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas foram balizadas pelo modelo TBL aplicado às compras. Também foi utilizado o quadro de critérios para provocar e confirmar os critérios levantados. As entrevistas foram realizadas com gerentes e supervisores de grupo. Foi utilizado o roteiro conforme Apêndice C. Os entrevistados foram selecionados em função de ocuparem cargos de decisão em nível de supervisão e gerencial. Os dados gravados foram transcritos pelo assistente de pesquisa. Quando não houve gravação, a exemplo do segundo grupo focal e da segunda entrevista com o gerente de compras, as anotações foram feitas pelo pesquisador e pelo assistente de pesquisa, posteriormente foram digitadas e analisadas.

As entrevistas foram individuais e realizadas em salas de reuniões do setor de compras da empresa. Com exceção da segunda entrevista com o gerente do setor em estudo, que, por falta de agenda do entrevistado no horário normal, foi realizada na instituição de ensino onde o autor da pesquisa trabalha, em sala de reunião, das 19:30h às 21:40h. Essa entrevista não foi gravada.

Outras exceções foram a entrevista com o gerente do setor de outra unidade da empresa, que ocorreu em sala de reunião da referida unidade, das 15h às 17h, a entrevista com a gerente de comunicação e com o gerente de SMS, que foi realizada por telefone. O primeiro entrevistado foi selecionado para validar os resultados da pesquisa porque desempenha atividade similar a estudada pela pesquisa e por ter realizado pesquisa similar para fins de mestrado em 2007 na empresa focal. De fato, foi evidenciado o alto grau de conhecimento e pertinência da escolha do entrevistado na crítica e validação dos dados da pesquisa. A segunda entrevistada foi selecionada para verificar a existência de relação da comunicação com o processo de aquisição. O terceiro para evidenciar a atuação do setor de SMS no controle dos fornecedores do processo de compras.

4.3.2. Grupo Focal

Para a realização dos grupos foi utilizado o roteiro conforme Apêndice B. O roteiro foi elaborado pelo autor da pesquisa e está dividido em duas partes: conceituação das compras públicas sustentáveis e análise dos critérios (econômicos, ambientais e sociais). A base para a

análise dos critérios foi o quadro de critérios apresentado no Apêndice A. Esse roteiro foi validado pelos orientadores da pesquisa, sendo que o quadro de critérios foi validado em entrevista com o supervisor de compras da empresa focal. Os grupos foram formados por funcionários do setor de compras pesquisado.

O primeiro grupo focal foi realizado em julho (2012) e teve o objetivo de levantar dados como também de testar o roteiro idealizado. O grupo foi composto por pessoas que trabalham na atividade de cadastro de materiais. O grupo é composto por seis pessoas, quatro participaram da dinâmica. Esse grupo foi selecionado por representar o início do processo de suprimentos de materiais. O cadastro identifica e codifica os itens a serem adquiridos, é a primeira fonte de possibilidade de inserção de critérios de sustentabilidade. A dinâmica foi realizada em uma das salas de reunião do setor de compras da empresa, Salvador-Ba, realizada no período da tarde e teve a duração de aproximadamente 2h. A sessão foi gravada.

O segundo grupo também realizado em julho (2012) teve objetivo de levantamento de dados primários. O grupo foi composto por cinco compradores. Foram escolhidos em função da familiaridade com os materiais pesquisados. A dinâmica foi realizada em uma das salas de reunião do setor de compras da empresa, Salvador-Ba, realizada no período da tarde e teve a duração de aproximadamente 1,5h. A sessão não foi gravada, porque foi observado desconforto por parte de alguns componentes do grupo. Porém, foi assistida pelo assistente de pesquisa que registrou os dados.

Os dados gravados foram transcritos pelo assistente de pesquisa. Quando não houve gravação, as anotações do assistente e do pesquisador foram digitadas e posteriormente analisadas. A final dos grupos o pesquisador e o assistente efetuavam discussões preliminares para destacar principais pontos a serem analisados.

4.3.3. Observação

A observação foi realizada acompanhando os processos de compras de materiais, no sentido de aprofundar e validar o que foi estudado na pesquisa documental acerca do fluxo do processo de compras. Foram levantados os processos de contrato de fornecimento por tempo limitado (contratos de fornecimento global) e contratos de fornecimento pontual (*spots*). Dois

compradores demonstraram como ocorre o processo de compra e de diligenciamento. Exibiram em tela o portal de compras da empresa e os passos para a execução de compras. Exibiram notas de SMS e mostraram as peculiaridades dos processos dos produtos estudados - cabeça de poço, produtos químicos e óleo combustível. A experiência do pesquisador na atividade de compras da empresa focal facilitou o processo de observação e de análise junto aos compradores.

Nesta mesma oportunidade, compradores fizeram o levantamento dos processos de compras que serviram de estudo para a série temporal da pesquisa (2006 – 2011). Vale ressaltar que, foram retiradas as informações referentes aos valores envolvidos nos contratos. A pesquisa não está autorizada nem objetiva a divulgação de valores financeiros dos contratos analisados.

4.4. ESPAÇO EMPÍRICO

Conforme exposto a pesquisa foi desenvolvida na empresa focal no setor de contratação de bens e serviços da unidade operacional localizada em Salvador - Bahia. O setor e sua estrutura e funções estão descritas no capítulo 3. Foram feitos levantamentos dos dados durante o período de abril a agosto de 2012.

4.5. SUJEITOS

No Quadro 7 está posto os sujeitos que participaram da pesquisa e estão divididos conforme segue:

- Grupo focal: 9 pessoas, divididos em 2 grupos focais, objetivando o levantamento de critérios de compras sustentáveis. O grupo foi constituído de classificadores e compradores. Foi utilizado o quadro de critérios.
- Entrevistas: 9 pessoas, entre gerentes e supervisores. Objetivo de validar os critérios levantados nos grupos e as inferências dos resultados obtidos no grupo focal e pesquisa documental.
- Observação: 02 compradores. Objetivo de cumprir o primeiro objetivos específicos, apresentar o fluxo do processo de compras, e verificar a prática do uso dos critérios de compras sustentáveis em processos de períodos anteriores.

Considerando todas as técnicas de pesquisa, 20 funcionários da empresa focal participaram da pesquisa. Além disso, houve a participação da orientadora, do coorientador e de especialista externo na avaliação e amadurecimento dos métodos e instrumentos da pesquisa.

4.6. ETAPAS DA PESQUISA

A **Figura 17** apresenta o fluxo do desenvolvimento da pesquisa em sua totalidade. As etapas, na sua maioria, já foram esclarecidas, porém, destaca-se a fase da triangulação.



Figura 17 – Fluxo da pesquisa

FONTE: Martins e Theóphilo (2009), adaptado pelo autor, 2012.

Para Martins e Theóphilo (2009, p. 68), “a triangulação permite a convergência de resultados advindos de fontes distintas e oferece um excelente grau de confiabilidade aos estudos, muito além de pesquisas orientadas por outras estratégias”. Dessa forma, os dados das entrevistas foram cruzados com os dados levantados no *focus-group*, bem como os dados das observações e da pesquisa documental. Os dados dos diversos métodos, após analisados de forma relacional, foram validados pelos gerente de compras e pelo supervisor de compras da outra unidade. Vale ressaltar que as inferências analíticas foram discutidas e amadurecidas com gerentes de compras da empresa focal, com a orientadora e com especialista externo.

5. ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. No item 5.1 são apresentados os dados levantados sobre critérios de compras sustentáveis na pesquisa documental, nos grupos focais e nas entrevistas com base no modelo TBL e na utilização do quadro de critérios de compras sustentáveis.

No item 5.2 são apresentados os resultados sobre os critérios que foram evidenciados pela pesquisa nos processos de compra da empresa focal por meio das evidências, principalmente, documentais. No item 5.3 é feita a análise vertical dos contratos de compra do período de 2006 à 2009, dos matérias pesquisados. No item 5.4. apresenta-se a apuração dos resultados que foram validados. Por fim, no item 5.5. faz-se a discussão dos resultados encontrados na pesquisa.

5.1. ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise se inicia com a descrição do processo de compras da empresa. É feito um resumo do decreto 2.745/98, lei específica da empresa focal. A empresa procura estabelecer normas e princípios claros e os disponibiliza para o público interno e externo. São apresentados os seguintes documentos da empresa focal: edital de licitação, códigos de ética, código de conduta concorrencial, código de fornecimento de materiais e as diretrizes de saúde, meio ambiente e segurança. Desses documentos e com base nos critérios identificados no referencial teórico, elaborou-se o quadro de critérios utilizado no levantamento de dados primários, Apêndice A.

5.1.1. Processo de compras da unidade operacional em estudo

O processo de compras é iniciado com a identificação da necessidade, que pode ser por parte do usuário ou pelo grupo de Gestão, conforme **Figura 18**. É verificado no Sistema Geral da empresa se existe a possibilidade de atendimento sem a aquisição. Havendo a necessidade, procura-se definir estratégia de atendimento para o curto e longo prazo, ou seja, efetuando previsões de estoque e aquisições futuras.

No setor de aquisição, com a utilização do portal de compras, é realizada a licitação conforme o enquadramento do processo. Os compradores inserem o código de materiais no sistema que já tem os fornecedores vinculados as classes de materiais. Nesta solicitação tem as características dos materiais e as exigências técnicas e de caráter de sustentabilidade. É elaborado o Edital que é encaminhado via internet para os fornecedores cadastrados.

O cadastro de fornecedores é composto por fornecedores que requerem qualificação técnica (RQT) e fornecedores que não requerem essa competência. Os fornecedores solicitam inclusão no cadastro de fornecedores em função das classes de materiais que pretendem fornecer. Assim é definida a necessidade ou não de RQT. Em caso positivo, o fornecedor passa por auditoria nas suas instalações para verificar todo o processo produtivo. Os fornecedores são avaliados a cada licitação, caso não atendam às necessidades da empresa, podem ser suspensos ou, se o descumprimento for grave, descadastrados.

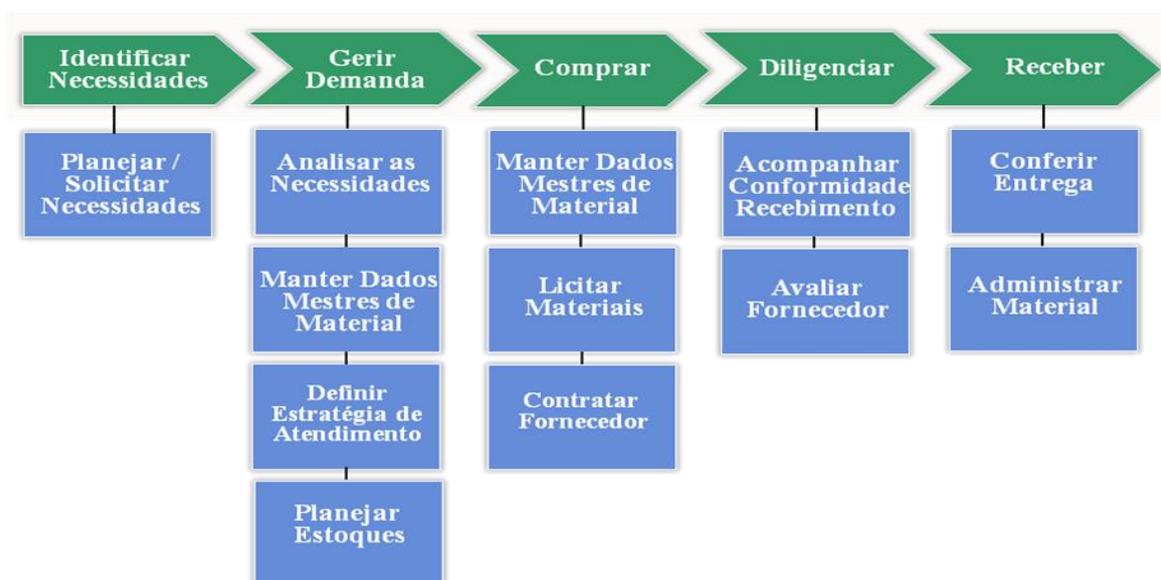


Figura 18 – Processo de Compras da unidade pesquisada
 FONTE: EMPRESA FOCAL, 2012.

Os fornecedores têm um prazo para responderem as cotações, pois o sistema bloqueia o acesso na data e horários definidos na proposta. Estes enviarão as suas propostas pelo portal de compras da empresa. Em seguida o comprador emite o mapa analítico das cotações (MAC), onde consta a classificação das melhores cotações por item de material. As informações são migradas para o SAP R3 e todos os fornecedores têm acesso as informações pertinentes aquele processo licitatório.

Segundo um comprador, “não há mais a necessidade de realização de abertura presencial, tudo é feito no ambiente virtual de forma transparente para todos os concorrentes da licitação”. Realizado o contrato de fornecimento, o processo passa a ser acompanhado pelo grupo de diligenciamento. Quando o material é entregue pelo fornecedor, ele é conferido e, a depender da necessidade, é entregue ao usuário ou armazenado.

O portal de compras foi concebido para permitir maior agilidade, maior competitividade, eficiência, segurança das informações e transparência no processo licitatório. Segundo Silva Júnior (2007, p. 147), “o Portal de compras é um portal que disponibiliza ferramentas para compras e contratações eletrônicas, que presta serviços às empresas do sistema da empresa focal e seus fornecedores, permitindo solicitação de cotações e envio de propostas através da internet”. A empresa trabalha com o sistema integrado SAP R3 e iniciou o processo de compras pela internet em 2003. Em 2005 a empresa focal obteve o certificado de segurança das informações pelo *Bureau Veritas Quality International* (BVQI) onde declarava o sigilo das propostas dos fornecedores que utilizam o sistema de compras e contratações eletrônicas (SILVA JÚNIOR, 2007).

5.1.2. Decreto 2.745 de 24 de agosto de 1998

O decreto 2.745/98 é específico da empresa em estudo e tem a finalidade de regulamentar o processo licitatório simplificado para a empresa focal para a contratação de obras, serviços, compras e alienação. A licitação objetiva:

Selecionar a proposta mais vantajosa para a realização da obra, serviço ou fornecimento pretendido pela empresa e será processada e julgada com observância dos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da igualdade, bem como da vinculação ao instrumento convocatório, da economicidade, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos (Cap. I, 1.2).

Verifica-se que os princípios declarados servem de base para definição de critérios de caráter sociais. Para Silva Júnior (2007, p. 141), o decreto aproxima a empresa focal das regras peculiares às empresas privadas, além de que é:

Uma resposta do governo brasileiro perante a quebra do monopólio do petróleo no Brasil, a fim de tornar a Empresa focal uma empresa mais competitiva no mercado, uma vez que, as ferramentas de gestão e legais do regime público eram responsáveis pela demora na execução de grandes investimentos, utilizando as mesmas como um instrumento que permitia aos fornecedores bloquear o fluxo normal dos processos de compras.

Com a quebra do monopólio, a empresa focal tem que competir como qualquer outra empresa. O decreto minimiza o tempo para a execução dos contratos, o que possibilita a empresa ter mais agilidade e capacidade de responder aos desafios do mercado.

Pode-se observar critérios de caráter social na legislação para garantir a lealdade na concorrência e combater a discriminação, conforme segue

Estarão impedidos de participar de licitações na empresa firma ou consórcio de firmas entre cujos dirigentes, sócios detentores de mais de dez por cento do Capital Social, responsáveis técnicos, bem assim das respectivas subcontratadas, haja alguém que seja Diretor ou empregado da empresa (Cap. 1, 1.5)

No processamento das licitações é vedado admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos convocatórios, cláusulas ou condições que:

- a) restrinjam ou frustrem o caráter competitivo da licitação;
- b) estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes (Cap.1, 1.8)

No capítulo II trata dos casos de dispensa de licitação. Isto ocorre em várias situações, porém, foram destacadas as que têm relação com o objeto da pesquisa. São exemplos de dispensa de licitação e inexigibilidade quando há conflitos sociais, emergência comprovada, operação com concessionária de serviços públicos, quando envolver controladas ou subsidiadas da empresa focal, na aquisição de material padronizado por órgão oficial, na compra de peças e sobressalentes de equipamentos para manter a garantia, na contratação de hortifrutigranjeiros e gêneros perecíveis, quando o fornecedor for exclusivo, dentre outros.

O capítulo III do decreto (BRASIL, 1998) trata das modalidades, tipos e limites das licitações.

As modalidades são:

CONCORRÊNCIA - é a modalidade de licitação em que será admitida a participação de qualquer interessado que reuna as condições exigidas no edital.

TOMADA DE PREÇOS - é a modalidade de licitação entre pessoas físicas ou jurídicas previamente cadastradas e classificadas **na empresa** no ramo pertinente ao objeto.

CONVITE - é a modalidade de licitação entre pessoas físicas ou jurídicas, do ramo pertinente ao objeto, em número mínimo de três, inscritas ou não no registro cadastral de licitantes **na empresa**.

CONCURSO - é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados, para escolha de trabalho técnico ou artístico, mediante a instituição de prêmios aos vencedores.

LEILÃO - é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados, para a alienação de bens do ativo permanente **na empresa**, a quem oferecer maior lance, igual ou superior ao da avaliação.

As licitações podem ser classificadas também pelos critérios de decisões de compra, segundo o decreto (BRASIL, 1998) os tipos são:

- Melhor preço: quando não houver limitações técnicas prevalecerá o menor dispêndio para a empresa focal
- Técnica e Preço: quando houver limitadores de ordem técnica deve-se considerar os dois fatores
- Melhor Técnica: quando a qualidade técnica seja preponderante sobre o preço

O capítulo IV (BRASIL, 1998) versa sobre o cadastro de licitantes, que tem a função de pré-cadastrar, classificar e habilitar conforme a competência técnica e a capacidade econômico-financeira de cada fornecedor. Para se manter no cadastro, as empresas fornecedoras precisam comprovar a sua idoneidade no cumprimento das leis e nas suas práticas no mercado. Explicita a lei “quando ocorrer declaração de inidoneidade da firma” ou “pela prática de qualquer ato ilícito”. Verifica-se, portanto, mais um critério social inferido por este decreto, no caso o de conduta Ética de forma geral.

No capítulo V do decreto (BRASIL, 1998) é apresentado o processamento das licitações. Estes processos serão realizados por comissões permanentes ou especiais. No Edital devem constar, além de especificações técnicas de qualidade e econômico-financeiras, princípios básicos de igualdade de oportunidade de participação, publicidade e acesso às informações gerais do processo licitatório, bem como a solicitação da comprovação da regularidade fiscal. Estes princípios reforçam o critério social de “concorrência leal”, sugerem o critério de “comunicação” e reforçam o critério de “idoneidade da firma”, observado no capítulo anterior.

No capítulo VI (BRASIL, 1998) é explicitado o processo de julgamento das propostas, que respeita a seguinte ordem: abertura dos envelopes em ato público das empresas habilitadas, análise das propostas e classificação, elaboração do relatório de julgamento, aprovação do resultado e adjudicação do objeto ao vencedor. O decreto estabelece critérios de desempate, colocação de recursos pelos participantes e julgamento. No capítulo VII explana sobre a

contratação dos serviços ou aquisição do material. No capítulo VIII discorre sobre processos de alienação de bens. Por fim, o decreto estabelece critérios para recursos processuais (BRASIL, 1998).

5.1.3. Editais de licitação

O edital é documento obrigatório que tem a função de explicitar as orientações para os fornecedores apresentarem as propostas à empresa. Após o processo de cotação e análise, é expedido o Pedido de Compras e Serviço – PCS. Conforme já exposto, o Edital é enviado pelo portal de compras para os fornecedores cadastrados com a lista de materiais a serem licitados em anexo. Este documento tem o objetivo de orientar os fornecedores em relação aos procedimentos e documentos necessários para realização de contratos com a empresa focal.

Segue um resumo de algumas cláusulas do documento.

No campo “condições de pagamento” são especificadas a forma que o pagamento será efetuado, se haverá divisão em parcelas, incidência de juros e impostos etc. O pagamento é feito trinta dias após a apresentação da documentação de cobrança. Em seguida os prazos de entrega dos materiais.

A proposta pode contemplar ou não reajustamento de preço. Multas, tributos e incidências fiscais específicas também são contemplados. Em relação a embalagem, refere-se somente ao custo, não há preocupação ambiental. Outro campo de informação é o destinatário e local de entrega.

Pode haver também a necessidade de inspeção e de qualificação técnica do fornecedor, sendo que esta qualificação é comprovada previamente quando o fornecedor solicita o cadastro na empresa focal. Caso o fornecedor não seja previamente qualificado, ele deverá apresentar, dentre outros documentos, a certificação ISO 9001:2000. É posto a forma de julgamento da proposta, que pode ser por item, por grupo de itens ou pela totalidade dos itens.

Pode-se observar que o objetivo do Edital é salvaguardar aspectos técnicos e econômicos. Porém, no item 7.8 observa-se um critério de caráter social, conforme segue:

A vencedora da licitação deverá estar regular com o FGTS, comprovado pelo CRF – Certificado de Regularidade do FGTS, conforme disposto na lei 9012 de 30.03.1995, e com o INSS, comprovado pela CND – Certidão Negativa de Débito do INSS, conforme disposto na lei 8212 de 24.07.1991, sob pena de perder sua condição para assinatura do instrumento contratual. A verificação desta regularidade será efetuada por meio de envio, pela licitante, do original ou cópia autenticada dos referidos documentos.

Ainda que de forma tímida, apresenta-se no Edital o critério “Influência de práticas de RS na Cadeia de Valor”. Este item foi observado, dentre outros documentos, em processo de compras de cabeça de poço do ano de 2008, cláusula 2.8. Esse expediente força às empresas fornecedoras a cumprirem as suas obrigações mínimas frente aos seus empregados. Contudo, os editais deixam espaço na descrição dos itens para a inserção de critérios de sustentabilidade ambiental e social. Isso leva a crer que é preciso que os cadastros de materiais e de fornecedores sejam a porta de entrada para o suprimento de materiais de natureza sustentável.

5.1.4. Código de ética

A existência do código de ética é uma prerrogativa para a empresa que tem objetivo de estabelecer práticas sustentáveis. A empresa focal tem histórico de responsabilidade empresarial, contudo, um código de conduta reforça o comportamento positivo e afasta as dúvidas quanto ao que deve e o que não deve ser feito. O objetivo do código de ética (2004, p. 6) é:

Definir com clareza os princípios éticos que norteiam as ações do sistema da empresa focal e os compromissos de conduta do Sistema, tanto da parte institucional como da parte dos seus empregados e empregadas, explicitando o sentido ético de sua Missão, Visão e Plano Estratégico.

Conforme o código de ética (2004, p. 7), a empresa estabelece os princípios de conduta, a saber:

O respeito à vida e a todos os seres humanos, a integridade, a verdade, a honestidade, a justiça, a equidade, a lealdade institucional, a responsabilidade, o zelo, o mérito, a transparência, a legalidade, a impessoalidade e a coerência entre o discurso e a prática são os princípios éticos que norteiam as ações do Sistema empresa focal.

No tocante ao respeito à vida, o documento refere-se à qualidade de vida, a saúde, ao meio ambiente e à segurança. Acrescenta também o respeito à diversidade e diferenças de qualquer

ordem. A meritocracia é destacada como meio de recompensa e o nepotismo é inaceitável. Está posto no Código de Ética (2004, p. 10) que a empresa se compromete com o desenvolvimento sustentável do Brasil e dos países onde atua. O documento segue apresentando os compromissos de conduta com os seus diversos públicos de interesse. É apresentado um resumo de cada uma das partes e a relação com critérios de sustentabilidade pertinente às aquisições.

O compromisso da Governança é de compatibilizar os objetivos estratégicos do Sistema com os interesses e direitos de todas as partes interessadas e de conduzir os negócios com transparência e honestidade. Além de que buscar alcançar crescimento e rentabilidade com responsabilidade social e ambiental. A declaração do Conselho da empresa focal está em consonância às questões sociais, econômicas e ambientais, respectivamente. A transparência e a honestidade favorecem as licitações nas questões de anticorrupção e concorrência leal.

O compromisso com os empregados objetiva propiciar equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, garantir segurança e saúde, canais de comunicação, promover a igualdade de oportunidade, planejar a aposentadoria. É notória a relação com o critério Práticas de trabalho da organização compradora.

O compromisso dos empregados com o Sistema da empresa focal que exige o máximo empenho, aproveitar oportunidades de desenvolvimento, ser honesto e cortês com o público interno e externo, guardar sigilo de informações estratégicas, não obter vantagem indevida decorrente do cargo, respeitar propriedade intelectual, preservar o meio ambiente (EMPRESA FOCAL, 2004). Faz-se relação direta como os critérios direito a propriedade e anticorrupção de forma indireta com critérios ambientais que no caso estarão especificados em item pertinente.

O compromisso com os fornecedores visa garantir condições de trabalho saudável e segura para os fornecedores, decidir a contratação por critérios técnicos, exigir perfil ético nas relações com seus funcionários, responsabilidade social e ambiental, inclusive na cadeia produtiva dos fornecedores. Neste item observa-se a relação com o critério “Influência de práticas de RS na Cadeia de Valor”, elemento fundamental para se estabelecer um ambiente de negócio sustentável. Pois, mais importante que um produto sustentável é uma cadeia produtiva sustentável.

O compromisso nas relações com clientes e consumidores onde busca oferecer produtos e serviços de qualidade para satisfazer as necessidades, estabelecer relação duradoura e reparar possíveis perdas e danos que sejam de responsabilidade da companhia. Esta pesquisa não foca o cliente final, mas tem relação indireta na reparação de possíveis danos ao cliente.

O compromisso com o meio ambiente que procura contribuir com a preservação e recuperação da biodiversidade por meio da gestão dos impactos potenciais das atividades, desenvolver programas de desenvolvimento de energias renováveis, monitorar o ciclo de vida das instalações, operações e produtos. Esta posto no Código de Ética (2004, p. 30) que deve-se “promover o uso sustentável de água, petróleo, gás natural e energia; a redução do consumo; a reciclagem de materiais; a redução da geração de resíduos sólidos e da emissão de gases poluentes”. Este item fornece vários critérios de caráter ambiental, tais como análise do ciclo de vida, ações contra o desperdício e acrescenta critérios relevantes, como redução de consumo, reciclagem e a prática de sistemas de gestão ambiental que inclui a cadeia produtiva.

O compromisso com a comunidade em avaliar e comunicar impactos da sua atividade, construir relações através de projetos para atender necessidades da comunidade, reparar possíveis perdas causadas por sua responsabilidade. Percebe-se uma aproximação com o critério desenvolvimento da comunidade local.

O compromisso com a sociedade o Governo e o Estado para “contribuir com o poder público na elaboração e execução de políticas públicas gerais e de programas e projetos específicos comprometidos com o desenvolvimento sustentável”. “Estimular e patrocinar projetos de desenvolvimento de pesquisas e tecnologia para o desenvolvimento sustentável, interagindo ativamente com a comunidade acadêmica e científica”.

Os dois itens finais confirmam o que foi levantado na revisão da literatura em relação a contribuição da organização pública para a execução de políticas públicas. De forma clara, a empresa focal explicita o seu compromisso e interesse de participar de programas empreendidos pelo poder público que estejam relacionados com o desenvolvimento sustentável.

5.1.5. Código de conduta concorrencial

Instituído em 2004, o código de conduta tem o objetivo de orientar os administradores e empregados da empresa focal em relação aos procedimentos normativos e legais de proteção da livre concorrência no Brasil e nos países em que atua. Está em consonância com a Lei nº 8.884, de 11.06.1994, Lei antitruste (BRASIL, 1994). A referida Lei procura inibir qualquer ação que venha em prejuízo da livre concorrência, no sentido de evitar a formação de cartéis, o abuso de poder econômico, à divisão do mercado em acordo entre concorrentes, venda casada e outros tipos de domínio de mercado.

O item VII do referido código versa sobre as relações com clientes e fornecedores. Compreende que a companhia deve ser independente nas escolhas de fornecedores, que pode recusar negociação quando houver risco ambiental ou à reputação comercial da empresa. Contratos que saiam do padrão devem ter parecer do departamento jurídico da companhia. Para ratificar a independência dos processos de compras da empresa, o Código (2004, p. 13) explicita que:

É vedado condicionar a compra de produtos de um fornecedor a que este adquira, em contrapartida, produtos da Companhia, salvo nas hipóteses de compatibilidade com a legislação antitruste, a serem objeto de manifestação específica do Jurídico.

O código também chama atenção para a discriminação de adquirentes ou fornecedores de bens ou serviços por meio da fixação diferenciada de preços, ou de condições operacionais de venda ou prestação de serviços. No caso das compras, existe o histórico de preços para servir de base e evitar abusos e acordos ilícitos.

5.1.6. Condições de fornecimento de materiais

A finalidade do documento de condições de fornecimento de materiais é de estabelecer as condições que regulam o fornecimento de bens e serviços associados à Empresa focal. São colocadas definições para não deixar margem a dúvidas por parte dos fornecedores, bem como a utilização de informações e documentos contratuais. É muito importante o item 4 do referido documento, pois trata do respeito a propriedade, que é um dos critérios sociais já

levantados. O fornecedor tem a obrigação de arcar com despesas referentes a marcas, patentes etc.

Outro ponto relevante é o item 5.1.3, que versa sobre as obrigações trabalhistas, previdenciárias e tributárias de responsabilidade do fornecedor, nos quais a empresa focal seja solidária. Mais uma vez, observa-se a empresa estimulando o comportamento responsável ao longo da cadeia de valor. O item 5.1.4 versa sobre a proibição de uso de mão de obra infantil pelo fornecedor e pelos seus respectivos fornecedores. O item 5.1.5. é similar ao item anterior diferindo pela natureza do critério, no caso, exige do fornecedor o uso de padrões internacionais de saúde, segurança e higiene do trabalho. Nota-se o grau de responsabilidade da empresa focal, pois, preocupa-se com o comportamento sustentável das diversas camadas de fornecimento.

O documento também alcança questões ambientais, a exemplo do item 5.1.12.1., que especifica que tanto a empresa focal quanto o fornecedor “se obrigam a indenizar os danos ambientais e os prejuízos sofridos por terceiros, em decorrência das operações que envolvam o bem objeto do contrato, somente a partir de sua entrega”. Segue explicitando as condições para a indenização. Vale resaltar que às vezes um acidente ambiental é gerado pela não conformidade de um elemento do processo produtivo. Portanto, o fornecedor do elemento tem que se responsabilizar também pelo dolo à natureza.

No item 8.1 versa sobre a responsabilidade do fornecedor em relação a embalagem para transporte de cargas. A embalagem deve obedecer a critérios de segurança, saúde e meio ambiente. Inclusive é expressa a orientação em relação à colocação de selos de identificação no corpo dos volumes.

No item 17.3.2, a empresa exige a aplicação de Programa de Prevenção de riscos ambientais e do programa de controle médico de saúde ocupacional, tanto para a mão de obra direta, quanto para a subcontratada. Da mesma forma, no item 18 é exigida a comprovação de práticas de responsabilidade social com base na norma SA8000, inclusive para os subcontratados conforme escrito no item 18.7. Por fim, é exigida a divulgação escrita das políticas de responsabilidade praticadas pela empresa fornecedora aos seus empregados.

Conforme exposto, o referido documento se aproxima das normas internacionais SA8000, AA1000, ISO 14000 e OHSAS 18000 e ISO 26000. As condições de fornecimento de materiais da empresa é uma excelente carta de intenções para as práticas de sustentabilidade. Pode-se retirar deste padrão alguns critérios para o processo de compras sustentáveis conforme será analisado ao final deste capítulo.

5.1.7. Diretrizes de segurança, meio ambiente e saúde (SMS)

O documento de diretrizes de segurança, meio ambiente e saúde tem a finalidade de estabelecer as diretrizes de segurança, meio ambiente e saúde. Além do que objetiva “educar, capacitar e comprometer os trabalhadores com as questões de SMS, envolvendo fornecedores, comunidades, órgãos competentes, entidades representativas dos trabalhadores e demais partes interessadas”. De forma resumida, apresentam-se os pontos do documento, sendo que o item 7 terá maior atenção em função de seu conteúdo estar mais diretamente ligado ao cerne da pesquisa.

A empresa reafirma o compromisso de todos os seus empregados e fornecedores com a busca de excelência em SMS, de forma a estar em conformidade legal com as leis e normas de SMS. Avaliar os riscos e gerenciar para que não ocorram e sejam minimizados. Os novos empreendimentos devem respeitar as leis e inserir as melhores práticas de SMS em todo o seu ciclo de vida. As operações e a manutenção de equipamentos devem seguir padrões rigorosos de SMS. As mudanças devem ser avaliadas para evitar riscos em função da sua implantação.

Considerando a diretriz 7 do referido documento, deve haver a inclusão no processo de aquisição de bens e serviços exigências específicas de SMS, para garantir que produtos e materiais atendam aos padrões de SMS. Deve haver acompanhamento das empresas fornecedoras em relação ao desempenho na área de SMS e a sua integração aos indicadores de SMS da empresa focal. Este item traz de forma clara que devem haver critérios de sustentabilidade nos processo de compras, coube a esta pesquisa identificar tais critérios.

Além de que a empresa tem foco na capacitação, educação e conscientização dos empregados em relação ao SMS, disponibiliza informações para o público de interesse. Deve haver planos de Contingências para minimizar seus efeitos. A empresa deve ser responsável pelos impactos

de suas atividades à comunidade, bem como deve mantê-la informada sobre os riscos eventuais das suas atividades. A empresa deve zelar pelos seus produtos desde a origem até o destino final e buscar a melhoria contínua para diminuir os impactos que possa ocorrer.

5.1.8. Critérios de sustentabilidade com base nas leis e normas pertinentes à empresa focal

O Apêndice A apresenta uma síntese do que foi levantado na pesquisa documental das leis e normas que integram o sistema da empresa focal. Para possibilitar uma comparação mais fácil, mantiveram-se os critérios levantados no referencial teórico. Deve-se considerar a dificuldade em compatibilizar nomenclaturas de critérios do referencial teórico e da empresa focal. Percebeu-se maior grau de generalizações nos critérios da empresa. Por exemplo, quando se refere a risco e impactos ambientais, não se define com precisão os tipos de riscos ou impactos. Caberá, portanto, aos gestores programar os critérios que se adéquem aos seus respectivos processos.

Os critérios econômicos foram retirados basicamente dos editais de licitações, sendo mais completo do que no referencial teórico. Vale ressaltar que os critérios econômicos do edital são bastante detalhados, pois as possibilidades de negociação com fornecedores são muito variadas.

Quanto aos critérios ambientais, conforme exposto, o que dificultou foram as generalizações, impedindo, assim, precisão na diferenciação de critérios. Por conta disso, não está explicitado a questão do transporte, composição de matérias e desperdícios de recursos etc., questões que foram analisadas posteriormente na pesquisa. Conquanto, a preocupação com o ciclo de vida ficou eminente, porque, conforme visto no referencial teórico (NBR ISO 14040:2001; BELLEN, 2006; NBR ISO 26000:2010) esse critério é fundamental para a consecução de objetivos ambientais.

Nos critérios sociais houve maior precisão na discriminação das informações, possibilitando melhor enquadramento nos critérios levantados no referencial teórico. Como exemplo, a questão do trabalho infantil, impacto na comunidade local e respeito a propriedade. O ponto alto foi as várias ações para incentivar a prática de sustentabilidade na cadeia de

fornecimento, com a força que a empresa focal tem pelo volume e constância que compra, presume-se que ela se pode ser uma mola propulsora para o desenvolvimento da cultura de sustentabilidade empresarial no Brasil.

Sentiu-se falta de diretrizes para o desenvolvimento de fornecedores locais, principalmente, as minorias ou de economia solidária. Conquanto, deve-se entender que os materiais em estudo são de alta complexidade, o que torna mais difícil o fornecimento por pequenas empresas.

O Quadro de critérios do Apêndice A serviu de base para a validação da pesquisa documental, para as entrevistas, *focus group*, observação e para as análises finais da pesquisa.

5.2. CRITÉRIOS DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS

Neste item apresenta-se a análise dos dados levantados nos grupos focais, nas entrevistas e observações. Para esse fim, como descrito no capítulo sobre a metodologia da pesquisa, foi utilizado o quadro de critérios de compras sustentáveis (Apêndice A) para abordagem aos sujeitos da pesquisa.

5.2.1. Critérios econômicos

Com relação aos critérios econômicos, foi observado que existe uma quantidade significativa de cláusulas nos contratos de aquisição. Isso pode ser observado na fala do supervisor de compras na entrevista quando afirmou que “um contrato de dois itens de materiais tem 26 páginas, só uma é de especificação do item e as outras são de cláusulas contratuais, que na sua maioria referiam-se a questões econômicas”.

O supervisor de compras acrescentou ao quadro original de critérios econômicos alguns critérios, a exemplo do Incoterms. Em relação a isso, o supervisor de compras afirmou que “é preciso acrescentar os Incoterms, já estamos seguindo a edição 2010”. E explicou que Incoterms são regras internacionais de comercialização especificadas por classes de produtos, é considerado o destino e a origem dos materiais, fica definida a responsabilidade pelos custos

envolvidos na entrega, seguro etc. Esse critério é usado para contratos internacionais e nacionais. Dessa forma, foi incluído o item Incoterms no quadro de critérios econômicos.

O supervisor de compras também indicou o critério de onerosidade econômica, que objetiva proteger as partes de instabilidades econômicas. Esta cláusula contratual atende também ao critério social, esse aspecto será analisado no item correspondente. A onerosidade econômica foi unida ao critério de reajustamento em função da relação direta entre os objetivos de ambos os critérios. A referida cláusula contratual (CC1) expressa que:

(CC1) Na superveniência de fato extraordinário e imprevisível, que altere o equilíbrio da equação econômico-financeira original deste Contrato, causando excessiva onerosidade para uma das partes, a parte prejudicada poderá pedir a resolução deste Contrato. Os contratantes terão a faculdade de mantê-lo, desde que, mediante consenso, revisem as condições segundo as quais o vínculo contratual continuará vigente.

Tanto o supervisor de compras na entrevista, como o comprador no grupo focal, afirmaram que apesar de terem de decidir pelo “melhor preço”, as cotações são realizadas com base em preços mínimos ou “exequíveis”, como eles costumam chamar. Segundo o comprador do grupo focal:

Isto é feito para evitar concorrência desleal, como também falhas no fornecimento por impossibilidade de a empresa ganhadora do processo licitatório não cumprir o contrato, tem empresa que quer fornecer para a empresa focal a qualquer preço e muitas vezes atrapalha o processo.

Segundo o supervisor de compras, “esse problema é minimizado quando o processo é de dois envelopes, neste caso as propostas são julgadas em função de preço e de critérios de qualidade”. Para o caso dos materiais em estudo pela pesquisa, esse fato não acontece porque os três tipos de materiais requerem qualificação técnica (RQT), logo, o fornecedor foi previamente avaliado pela empresa.

Outro critério sugerido pelo supervisor de compras foi o de “vigência de contrato”, que em princípio não se vê relação com a decisão econômica. Porém, conforme o mesmo explicou, contratos pontuais ou “spots” são mais onerosos do que os de prazos mais dilatados, 12 meses, por exemplo. Isto porque o fornecedor, ao ter garantia de maior quantidade de fornecimento, oferece melhores condições comerciais, tais com preço, condições de entrega etc.

Esses contratos são denominados pela empresa focal de contratos globais de fornecimento. A vigência dos mesmos é, normalmente, de um ano, conforme cláusula contratual (CC2):

(CC2) O CONTRATO terá duração de 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias e o fornecimento dos materiais serão realizados ao longo do período contratual e dar-se-ão por meio de um documento denominado “Pedido de Compras e Serviços – PCS” referente a Contrato, doravante denominado PEDIDO

Porém, há contratos com prazos de vigência mais dilatados, como mostra a cláusula contratual (CC3) de um contrato de aquisição de cabeça de poço:

(CC3) O CONTRATO terá duração de 1095 (um mil e noventa e cinco) dias e as retiradas dos materiais/equipamentos serão realizadas ao longo do período contratual e dar-se-ão por meio de um documento denominado de “Pedido de Compras e Serviços – PCS” referente a Contrato, doravante denominado PEDIDO.

Além da quantidade, nota-se a preocupação com as demandas legais e éticas, a exemplo exigências do cumprimento recolhimento de impostos e do pagamento, impreterivelmente, após trinta dias do certificado de liberação do material - CLM. A empresa focal tem uma prerrogativa legal que lhe permite o recolhimento de tributos federais quando do pagamento ao fornecedor. A empresa desconta no preço final do valor, conforme cláusula contratual (CC4):

(CC4) De acordo com a Lei n.º 10.833, de 29 de dezembro de 2003, a empresa focal efetuará a retenção do Imposto de Renda, das contribuições CSLL, da COFINS e do PIS nos pagamentos a serem efetuados.

Os critérios de caráter econômicos, conforme exposto, são abrangentes e detalhados na sua redação. Os fornecedores precisam estar em conformidade com todas as suas obrigações legais e bem informadas em relação aos documentos e padrões peculiares aos processos de aquisição da empresa focal.

5.2.2. Critérios Ambientais

Considerando os critérios ambientais conforme apêndice A para os itens analisados na pesquisa, o primeiro grupo focal, composto por pessoas ligadas à atividade de cadastro de materiais, que a empresa focal denomina de Classificadores, foi observado pouca familiaridade com o conceito de ciclo de vida do produto. Esse fato se repetiu no segundo grupo focal e nas entrevistas. Foi necessário breve explicação sobre o conceito de ciclo de

vida “berço ao berço”, ou seja, o que era considerado com fim de vida, agora é começo de um novo ciclo. Porém, foi consenso que ciclo de vida é um conceito a ser seguido e não um critério de compras, o item foi retirado do quadro de critérios.

O segundo item analisado com o primeiro grupo focal foi o critério de projeto de produto, foi interessante a resposta do Classificador quando questionado sobre a preocupação da empresa com projetos de produtos, o mesmo afirmou:

Preocupação existe, não sei se toda preocupação, vira ação, porém, nós evitamos cadastrar produtos cancerígenos, com amianto, com revestimentos cadmiados, cabos com revestimento de neoprene, esses materiais são ‘deletados’ e substituídos para não mais serem comprados.

Isso mostrou que o grupo da classificação tem maior familiaridade com o critério de composição dos materiais. Conforme afirmação do classificador de materiais e do supervisor do grupo, a empresa restringe uma série de produtos nocivos ao ser humano e ao meio ambiente, a exemplo do cádmio, amianto, mercúrio, solventes etc. No segundo grupo focal, nas entrevistas com o supervisor de compras, com o gerente do setor e com o gerente de cadastro de fornecedores, foi confirmada a informações do primeiro grupo focal. Pode-se perceber que o referido critério tem maior relação com produtos químicos.

Em relação ao critério de Transporte de produtos perigosos. O supervisor do grupo de cadastro afirmou que “para o transporte de produtos perigosos já existem cláusulas padrões de acordo com as classes de materiais”. De fato, foi confirmada pelo grupo focal de compradores e nas demais entrevistas a existência de cláusulas pertinentes às questões de transporte, a qual é apresentada na análise vertical dos processos de compras na próxima seção desse relatório nas páginas 106 e 107, cláusulas CC9, CC10 e CC11.

Em relação aos procedimentos para materiais perigosos, o Classificador do grupo focal afirmou que “fazemos o cadastro do material, mas as notas de SMS são colocadas pela sede de acordo com a classe do material, cada ‘nm’ (número do material) já tem as suas notas vinculadas”. Cada material tem uma classe e a elas são atribuídas cláusulas específicas de saúde, meio ambiente e segurança. O supervisor de compras confirmou a informação do grupo focal.

No critério embalagem, em função dos dados colhidos do grupo focal de classificação e do grupo focal de compras, foram aglutinadas as questões de composição do material da embalagem, reutilização e reciclagem da embalagem. Os grupos afirmaram que as bombonas de produtos químicos são devolvidas para o fabricante. O supervisor de cadastro de fornecedores afirmou que “após o uso, as bombonas são furadas pelo pessoal do almoxarifado e encaminhadas para reciclagem”.

Em relação a madeira usada na embalagem de cabeça de poço, o grupo focal de compradores afirmou que não havia exigência em relação à madeira que compõem as embalagens de aquisições no mercado nacional, somente se for processo de importação, porque é exigência legal. Já o gerente de compras e o supervisor de cadastro de fornecedores, afirmaram que havia exigência para as madeiras de embalagem de compras nacionais. Não foi encontrada nota que explicitasse esse fato. Existe cláusula (CC12) genérica de embalagem conforme apresentada na página 107 desse relatório pesquisa, mas a referida exigência não está posta de forma clara. O critério embalagem não se aplica para óleo combustível, pois é entregue a granel em navios ou caminhões tanque.

Considerando o critério de descarte de produtos, segundo um dos compradores “existem procedimentos para o descarte de produtos, materiais pesados são leiloados como sucata”. Este é o caso da cabeça de poço, que ao final da vida útil são leiloados como sucata e servirão ao início de outro processo produtivo. Em relação aos demais materiais, o óleo combustível e produtos químicos, são totalmente consumidos.

Em relação ao critério rotulagem, os entrevistados reconheceram que não há preocupação para os produtos e na fabricação. Um dos compradores afirmou que no setor de serviços compartilhados é exigida a rotulagem para compra de papel, porém, o foco da pesquisa é para materiais de exploração e produção.

Quanto ao critério relativo ao controle de gases de efeito estufa na fabricação, os compradores do grupo focal reafirmaram a preocupação quanto ao transporte, conforme cláusula apresentada na página 106 desse relatório de pesquisa. Porém, com o aprofundamento da pesquisa foi verificado que os materiais pesquisados requerem qualificação técnica, dessa forma é feita a inspeção *in loco* e exigida conformidade com as normas da empresa focal a exemplo do item pertinente ao documento condições de fornecimento de materiais (CC5):

(CC5) Cabe ao FORNECEDOR a elaboração e o cumprimento do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), conforme a NR-9, do seu pessoal e da (s) sua (s) subcontratada (s).

Segundo o supervisor de compras do serviço compartilhado, “os fornecedores afirmam que as auditorias de qualificação da empresa focal são mais rigorosas que as auditorias de certificação”. O mesmo supervisor também disse que a empresa exige dos fornecedores um sistema integrado de gestão ambiental. Assim, o critério foi alterado abrindo o escopo para além da preocupação com as emissões de GEE. O foco é a preocupação dos riscos ambientais na fabricação, como destino dos resíduos, as emissões, materiais usados e controle, riscos etc.

Quanto aos riscos ambientais pelo uso dos materiais, o gerente do setor de contratação de bens, o supervisor de compras e os compradores, afirmaram haver cláusula de coresponsabilidade do fornecedor pelos danos ambientais causados pela falha do material ou equipamento. Por isso, em alguns casos são exigidas ao fornecedor práticas em conformidade com as ISO 14001 e SA8000. De fato foi encontrado evidências deste critério, conforme cláusulas (CC11 e CC20) apresentadas nas páginas 106 e 109 desse relatório de pesquisa, respectivamente.

O critério de redução de consumo não foi entendido pelos entrevistados, esse critério se justifica pelo fato de o setor de compras incentivar os clientes internos e fornecedores a buscarem produtos de maior eficiência e vida útil. O exemplo clássico é a substituição das lâmpadas incandescentes por lâmpadas fluorescentes. Feito esta explanação, o gerente do setor, o supervisor de compras e os compradores afirmaram que existia um programa de recuperação de válvulas e de selo mecânico para aumentar a vida útil dos materiais, portanto, diminuir a quantidade comprada. Contudo, não há evidências para os materiais em estudo.

O gerente do setor falou sobre o planejamento compartilhado com os fornecedores de algumas classes de materiais, a exemplo de cabeça de poço. Porém, ainda não ficou evidente que no processo de compras do setor estudado exista critérios que traduzam a preocupação com a redução de consumo. Acredita-se que possa existir, contudo não foram encontrados dados suficientes que provassem a relação com esse critério. Por outro lado, é questionável se esse fator possa ser considerado um critério ou um princípio, como questionou o supervisor de compras.

Corroborando com essa ideia, um Classificador disse que “a empresa política de padronização, procura comprar materiais que tenham maior consumo, por exemplo, cabo elétrico tem vários níveis de flexibilidade, mas a empresa só compra nível 4 e 5, isso reduz a variedade de itens, reduz estoque e otimiza o estoque”. É evidente que a padronização proporciona maior racionalização dos estoques, porém, não foram encontradas evidências que comprovem que a padronização reduz o consumo de maneira geral que atenderia a esse critério. O supervisor do serviço compartilhado concordou em não validar esse critério por falta de relações objetivas das evidências encontradas com o objetivo do critério de redução de consumo. O critério foi retirado.

5.2.3. Critérios sociais

Considerando os critérios sociais, o critério trabalho infantil e escravo foi apontado por todos os entrevistados e pelos dois grupos focais que existe cláusula de contrato (CC17), conforme apresentado na análise vertical dos processos de compra na página 108. A referida cláusula está em consonância com a exigência desta natureza no documento de condições de fornecimento de materiais da empresa focal, conforme cláusula (CC6) a seguir:

(CC6) Não permitir as práticas de trabalho infantil, trabalho forçado ou medidas disciplinares como coerção, física, mental, psicológica, hierárquica, abuso verbal e outros constrangimentos não éticos.

Como já exposto, os itens em estudo requerem qualificação técnica para fornecimento, assim, como é feito para as questões ambientais, na auditoria de qualificação são verificadas também as questões de caráter social.

Quanto ao critério referente a exploração de mão de obra, que refere-se às obrigações trabalhistas, neste caso, os próprios compradores providenciam as evidências. Um comprador do grupo focal afirmou que “nós baixamos no sistema da receita e previdência os comprovantes previdenciários e da receita federal”. A cláusula (CC19) correspondente a esse critério é apresentada na página 109 desse relatório de pesquisa.

No critério saúde e segurança no trabalho ocorre fenômeno similar aos do critério de trabalho escravo, pois, é solicitado através do contrato e verificado por meio da auditoria *in loco*. Estas questões pertinentes a SMS estão explícitas no documento Diretrizes de SMS da empresa,

item 7, onde, de forma clara está colocada como deve ser a postura da empresa focal em relação aos seus fornecedores e que corrobora com as declarações dos entrevistados.

Conforme o texto da diretriz 7, a empresa focal deve fazer o “acompanhamento do desempenho das empresas contratadas no que se refere ao SMS tomando as medidas necessárias para a correção de eventuais não conformidades”. Conforme informações da supervisão de SMS, existe o grupo de auditoria diretamente ligado à sede da empresa focal que realiza esse trabalho. Localmente o grupo de SMS fiscaliza as operações da empresa focal e de seus contratados. Além disso, coordena as capacitações da força de trabalho da unidade junto com o setor responsável pela capacitação da empresa focal.

Durante o levantamento de dados junto aos sujeitos, os critérios de impactos na comunidade local e de desenvolvimento de fornecedores foram aglutinados, porque as respostas se confundiam. Segundo o supervisor de compras e o gerente do setor, o que é possível fazer é o desenvolvimento de fornecedores locais, entenda-se, na região e no país. Existe a exigência legal que a empresa tem que respeitar o limite do que eles denominam de “conteúdo local”, esta prática, segundo supervisor de compras, é da década de 90 e foi revisada em 2010 pela regulamentação da exploração do pré-sal (Lei nº 12351/10). A cláusula (CC21) correspondente a esse critério é apresentada na página 109 desse relatório de pesquisa.

Comentando sobre esse item, um comprador do grupo focal, afirmou que “na Bahia não existia parcerias com a empresa focal para desenvolvimento de fornecedores por falta de interesse dos empresários locais”. Segundo ele, a empresa teria condição de atuar desenvolvendo fornecedores locais, mas não há parceiros interessados para os produtos em estudo. O supervisor de compras corroborou com a afirmação do comprador. Vale ressaltar que a empresa em estudo tem parceria em outras áreas com o SENAI no Estado da Bahia para o desenvolvimento de tecnologias e fornecedores locais.

Uma compradora afirmou que a empresa criou um programa para facilitar a obtenção de crédito pelos fornecedores, denominado “Progredir”. O fornecedor, após firmar o contrato de fornecimento com a Empresa focal, recebe um certificado, que não é uma carta de crédito, mas que facilita a negociação com a fonte financiadora. Ela acredita que isso pode facilitar a conquista do crédito pelo fornecedor para se desenvolver.

Com relação ao critério de conteúdo local, a gerente de comunicação afirmou que “esse é o principal ponto que a empresa focal explora na questão da responsabilidade social, pois é a forma de incentivar mais empregos no país”. De fato, observa-se o governo federal enaltecendo sua posição nos contratos de bens e serviços.

Porém, conforme a mesma afirmou, a gestão dessa comunicação é feita pelo grupo da sede da empresa focal. “No âmbito regional, não há interferência do setor de comunicação local com os processos de compras, mas entenda que a área de suprimento faz a sua comunicação com os fornecedores sobre essas questões de sustentabilidade”, disse ela.

Quanto ao critério de pagamento justo, conforme exposto na avaliação do critério econômico, a empresa procura praticar preços exequíveis, além de manter a cláusula de onerosidade econômica. Este fator, apesar de ser econômico tem viés social, pois garante a continuidade das empresas e evita problemas sociais como o desemprego na empresa fornecedora e nos seus fornecedores.

Porém, em relação ao critério de condições sociais do transporte, em princípio não houve entendimento. Após explicação, mesmo levando em consideração a cláusula respectiva a transporte, não foi encontrada evidências em referência a este critério. Vale lembrar que a maioria não sabia que o programa da empresa “Brasil caminhoneiro” que atende a esse requisito, porém o mesmo não faz parte de critério de aquisição, mas sim de projeto de comunicação institucional da empresa.

A questão do transporte cabe uma reflexão, pois são serviços terceirizados ou até mesmo quarteirizados podendo trazer riscos sociais para as comunidades e para a empresa. O gerente de compras relatou que um caminhoneiro se negou a colocar equipamento de proteção individual (EPI) para entrar com o caminhão em uma unidade da empresa na Bahia. Segundo o gerente, o argumento usado pelo condutor do veículo foi que “a boleia do meu caminhão é minha casa, e na minha casa eu ando como eu quiser”. O preposto da empresa focal respondeu, “tá certo, mas para entrar na minha casa, só com EPI”. O motorista então respondeu “vou descarregar no meio da rua”. Se este veículo estivesse transportando as bombonas de produtos químicos as consequências sociais e ambientais poderiam ser de grande monta.

O critério de apoio às minorias não se adequou a realidade do setor. Foi citado por uma compradora o programa social de incentivo a economia solidária. Contudo, a característica dos materiais pesquisados não permitem práticas desta natureza, pois os fornecedores são especializados e, normalmente, de médio e grande porte, completou a compradora com a concordância do grupo focal.

Já o critério de anticorrupção, segundo supervisor de compras é realizado “através de auditoria remota, que é o acompanhamento do trabalho dos compradores no portal de compras pelos auditores da sede da empresa”. Os auditores verificam as decisões dos compradores por meio do portal de compras. Além disso, os auditores fazem verificações *in loco*, como também o Tribunal de Contas da União, afirmaram o gerente e supervisor de compras. Disse um comprador “nós somos monitorados, tudo que a gente faz com nossa chave (*login*) é registrado no portal de compras”.

Da mesma forma, o critério de concorrência leal é monitorado pelo sistema do portal de compras, o supervisor de cadastro de fornecedores, o supervisor de compras, um classificador do grupo focal e um comprador do grupo focal, citaram o sistema de “rodízio de fornecedores”. Segundo um comprador, “nós não decidimos quem participa das licitações, o sistema já bota o fornecedor conforme a classe do material”. Outro comprador falou “se eu tirar um fornecedor do certame, tem que ser com uma boa justificativa, como problema com a previdência ou com a receita federal”.

Esta prática de não favorecimento aos fornecedores atende também critério de concorrência leal, porque evita que os compradores consigam vantagens junto aos fornecedores em troca de privilégios nas licitações. Ademais, o portal de compras da empresa, como explicou o comprador, eliminou as aberturas de processos presenciais e diminuiu significativamente as possibilidades de fraude, além de que as apurações dos processos são mais transparentes para os participantes. O gerente de compras afirmou que “presentes, almoços, encontros individuais não são permitidos. Já houve o caso de fazermos sorteio de brindes de fornecedores”.

O critério de influência de práticas de responsabilidade social (RS) na cadeia de valor, já foi exposto na análise do resultado ambiental. Existem cláusulas contratuais que fazem exigências até aos fornecedores de segunda camada. Por tanto, esse critério abrange a área

ambiental e a social. A cláusula (CC17) é apresentada na página 108 desse relatório de pesquisa.

Por fim, a pesquisa observou evidência de alinhamento de critérios sociais e ambientais nos processos de aquisição de materiais da empresa focal. Em convergência com esse fato, destaca-se um trecho do discurso de um classificador do primeiro grupo focal que diz:

Para entrar na empresa é preciso tomar um curso de SMS de 16h, que é dado por professor interno ou contrata um profissional do SENAI. O material é de alta qualidade e tem que passar no curso para ser contratado, se perder repete para ser contratado. Esse tema é bem batido na empresa.

Supervisor de SMS confirmou o depoimento do Classificador. Além disso, existe cláusula específica no manual de exigências contratuais de SMS para empresas contratadas. Conforme cláusula contratual (CC7):

(CC7) Para estar apto a executar serviços nas instalações da EMPRESA FOCAL, todo contratado deve receber treinamento admissional em SMS, conforme definido abaixo, ministrado por entidade credenciada pela EMPRESA FOCAL para tanto, visando garantir a execução de suas atividades com segurança:
Duração mínima de 16 (dezesesseis) horas;
Aproveitamento mínimo de cada treinando: 70% na avaliação escrita ao final do treinamento;
Validade do curso: máximo de 24 (vinte e quatro) meses a contar da aprovação no treinamento;

5.3. ANÁLISE VERTICAL DOS CONTRATOS DE COMPRA

Os **Quadros 10 e 11** apresentam a análise vertical dos critérios de compras Ambiental e Social, respectivamente, dos contratos de compra dos materiais óleo combustível, cabeça de poço e produtos químicos. Além desses materiais, foram indicados pelos compradores que participaram da observação e pelo supervisor de compras, os materiais válvulas e brocas. Após análise preliminar, verificou-se que os três materiais escolhidos atendiam melhor ao objetivo da pesquisa, por força da diferenciação da natureza de cada um deles.

Foram analisados nove contratos de fornecimento num total de dezesseis no período de 2006 a 2011, com o objetivo de verificar evidências dos depoimentos dos funcionários e dos achados da pesquisa documental. Procurou-se observar também a evolução dos critérios ambiental e social de compras sustentáveis na escala temporal proposta.

Vale ressaltar que para os contratos de produtos químicos constatou-se evidência de evolução entre os anos de 2006 e 2008 nos critérios relacionados à SMS pela empresa focal. Este fato se confirmou pela presença a partir de 2008 de nota referendando o documento “Exigências contratuais de SMS para empresas contratadas”, conforme cláusula de contrato (CC8) anexo VII:

(CC8) Este "CONTRATO" está de acordo com o Decreto-Lei 2745/98 de 24 de agosto de 1998; com as "Condições de Fornecimento de Material" da empresa focal - CFM/2005 - aprovada pela Diretoria Executiva da empresa focal, conforme ATA D.E. 4.439, de 30 de Setembro de 2005 e com o ACORDO de Fornecimento de Produtos Químicos, Óleos, Graxas, Combustíveis, Lubrificantes, Solventes e Fluidos Especiais firmado entre a Empresa focal e a BR-Distribuidora em 20/07/06, cujos termos são de inteiro conhecimento das partes, e com os quais há inteira concordância.

Os documentos a seguir relacionados constituem parte integrante deste "CONTRATO":

(Anexo I) - Termo de ACORDO entre Empresa focal e BR Distribuidora

(Anexo IV) - Condições de Fornecimento de Material - CFM - 2005

(Anexo V) - Planilha de Preços

(Anexo VI) - SGF

(Anexo VII) - SMS

Este documento apresenta rigorosos critérios de saúde, meio ambiente e segurança no trabalho. Porém, apesar de a nota referir-se também à aquisição de óleo combustível, não foi encontrada a referida exigência nos contratos de aquisição de óleo analisados.

Considerando o **Quadro 10**, o critério ambiental de transporte para o material óleo combustível, que é feita em parte por via marítima, tem cláusula contratual que versa sobre as exigências do transportador para o caso de ocorrência de acidentes ambientais. Estão discriminados os materiais para conter os impactos de um situação de exceção. Importante observar, conforme item “e” (CC9), a exigência de um inspetor para garantir que as recomendações sejam cumpridas.

(CC9) O fornecedor deverá ter um Centro de Resposta de Emergência ao largo do Porto de Ferrolho e/ou na Baía de Todos os Santos, no momento do abastecimento às embarcações da Empresa focal, contendo os seguintes equipamentos e requisitos:

- a) 300 metros de barreira de contenção;
- b) 100 metros de barreiras absorventes;
- c) Sistema de recolhimento de óleo tipo "Skim-Pak";
- d) Barco equipado com rádio VHF e cabçotes reforçados para reboque de balsa, com motor de potência mínima de 120HP, 6 cilindros e velocidade mínima de 10 nós;
- e) Acompanhamento de um "Surveyor" independente para análise e medição do diesel, conferência dos equipamentos requeridos acima, bem como inspecionar e emitir laudo relatando quanto às condições e equipamentos exigidos, conforme os requisitos Legais, de Saúde, Meio-Ambiente e Segurança, Capitania dos Portos, Fiscalizações Estaduais e Federais, bem como das Condições Operacionais descritos neste CONTRATO.

Para o transporte rodoviário, que é o caso dos materiais cabeça de poço e produtos químicos, existe outra cláusula (CC10) que abrange a preocupação ambiental, emissões e a preocupação social, pois exige equipamentos de segurança para os condutores. Portanto, o referido item engloba também o critério social saúde e segurança ocupacional do **Quadro 11**.

(CC10) Para o transporte rodoviário efetuado através de veículo que utiliza combustível a diesel, deveser atendida a legislação referente à emissão veicular capaz de assegurar, dentre outros benefícios ambientais, que as emissões de fumaça preta não ultrapassem os padrões da escala de Ringelmann, estabelecidos nas portarias IBAMA 85 de 17/10/96 e MINTER 100 de 14/07/80.

Ainda sobre o critério de transporte, pode evidenciar o rigor nas exigências quanto as contratações de serviços de terceiros para o transporte conforme cláusula em contrato (CC11) de aquisição de cabeça de poço:

(CC11) Tendo em vista que as Unidades de Negócios da empresa focal são detentoras de Certificação de Sistema de Gestão Ambiental, em conformidade com as normas ISO 14001 e BS 8800, o fornecedor deverá utilizar, para as entregas, empresa(s) de transporte que atenda(m) integralmente às seguintes normas legais vigentes:

Decreto Federal nº. 96.044, de 18-05-88 (artigos 3, 5, 6 e 22, itens I, II e III);

Decreto Federal nº. 2.657 de 31-07-98 (itens 2.1.1.1-a, 2.1.1.1-c, 6.1, 6.2, 7.3 e 7.4);

Portaria do Ministério dos Transportes nº. 204, de 20-05-97;

Portaria INMETRO nº. 110, de 26-05-1994;

Resolução CEPRAN 1.039, do Estado da Bahia, de 06-12-94;

Normas Técnicas Brasileiras: NBR 7.503, 7.504, 8.285 e 14.725.

No caso específico de transporte ferroviário, deve ser observado o Decreto 98.973, de 21/02/1990, e seu regulamento.

Observe-se que a situação problema com um motorista terceirizado pelo fornecedor trazida pelo gerente de compras analisada no item anterior não deveria ocorrer, uma vez que a empresa fornecedora deveria cumprir esta cláusula contratual.

O critério de composição de materiais não foi evidenciado nos contratos de compras dos produtos em análise. As referências sobre composição dos produtos tem relação com a preocupação ambiental e social pelo uso, esses pontos serão avaliados ainda neste capítulo.

No quesito embalagem, a exceção do ano de 2006, existe recomendações de caráter genérico pertinentes a questão ambiental e social, conforme trecho da cláusula contratual (CC12) para todos os itens, a saber:

(CC12) Será de total responsabilidade do fornecedor, sem ônus para a empresa focal, a substituição das parcelas de produtos entregues cujas embalagens apresentem problemas operacionais ou que possam comprometer a segurança das pessoas e do meio ambiente.

Em relação ao critério de descarte, embora os entrevistados tenham afirmado que existia procedimento para destino de bombonas de produtos químicos, não foram encontradas evidências nos contratos de compra para as bombonas e para as madeiras de embalagem de cabeça de poço. Segundo o supervisor de cadastro de fornecedores e o gerente de compras, esses são procedimentos do pessoal do almoxarifado. Da mesma forma, também não foram encontradas notas sobre os critérios controle de GEE (fabricação) e rotulagem.

Quadro 10 - Análise vertical dos critérios Ambientais dos contratos de compra.

CRITÉRIOS	Óleo diesel			Cabeça de poço			Produtos Químicos		
	2006	2009	2011	2006	2009	2011	2006	2008	2011
Transporte	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Composição dos materiais									
Embalagens		X	X		X	X		X	X
Descarte do produto									
Rotulagem									
Controle de GEE (fabricação)									
Riscos ambientais pelo uso do material	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Redução de consumo									
Influência na cadeia de valor	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Quanto aos riscos ambientais pelo uso do material, foi verificada nota específica que diz respeito às questões social e ambiental. A cláusula (CC13), conforme segue, apresenta a preocupação em relação ao uso e com o indivíduo que irá usar. No que concerne à questão social, verifica-se a preocupação com a segurança do empregado que irá utilizar o produto. Em relação à questão ambiental, verifica-se a preocupação no transporte, manuseio movimentação e armazenagem por meio da aplicação da norma NBR 7500.

(CC13) Aquisição do Material/Produto/Equipamento
Decreto nº 2657 de 03/07/1998 - Segurança na Utilização de Produtos Químicos no Trabalho;
NBR 14725 - Ficha de informações de segurança de produtos químicos - FISPQ;
NBR 7500 - Identificação para o transporte terrestre, manuseio, movimentação e armazenamento de produtos;

Nos contratos de óleo combustível e de cabeça de poço existe cláusula (CC14) que coresponsabiliza o fornecedor por acidentes ambientais e sociais decorrentes dos materiais adquiridos. Segundo gerente de compras, esta cláusula foi inserida em função dos diversos acidentes ambientais decorrentes de falhas em equipamentos e peças onde o ônus econômico recaia somente sobre a empresa focal. Dessa forma, acredita-se que os fornecedores têm mais rigor nos padrões de qualidade dos materiais.

(CC14) O FORNECEDOR e a empresa focal se obrigam a indenizar os danos ambientais e os prejuízos sofridos por terceiros, em decorrência das operações que envolvam o bem objeto do contrato, somente a partir de sua entrega, da seguinte forma:

Em relação ao critério de redução de consumo, não houve evidências consistentes que definisse como critério usado pela empresa focal. Observou-se nos contratos de cabeça de poço a cláusula de Planejamento Colaborativo (CC15), onde comprador e fornecedor programam de forma conjunta o reabastecimento dos materiais, equipamentos e insumos visando o fluxo contínuo da produção, o aumentando do nível de serviço e diminuindo os custos totais da cadeia. Pode-se entender que essa prática aumenta a eficiência do controle de produção de toda a cadeia de suprimento, porém, não significa diminuição na utilização de materiais e insumos, mas sim o uso mais racional, que é diferente da diminuição efetiva de materiais consumidos na concepção e utilização do material.

(CC15) Planejamento Colaborativo (PL) consiste na troca de informações entre as empresas pertencentes a uma cadeia de suprimento através do planejamento e previsão das atividades produtivas e conseqüentemente do reabastecimento dos materiais, equipamentos e insumos visando o fluxo contínuo da produção, aumentando o nível de serviço e minimizando os custos totais da cadeia.

Por fim, o critério de influência na cadeia de valor, foram encontradas cláusulas (CC16) tanto para a questão ambiental como para a questão social. O texto ratifica esse propósito quando exige dos fornecedores dos fornecedores as mesmas obrigações causando efeito positivo na cadeia de valor.

(CC16) Abster-se de utilizar, em todas as atividades relacionadas com a execução deste instrumento, L nos termos do inciso XXXIII do art. 7º da Constituição da República, bem como exigir que a referida medida seja adotada nos contratos firmados com os fornecedores de seus insumos e/ou prestadores de serviços, sob pena de rescisão do CONTRATO.

Considerando a análise de critérios sociais, **Quadro 11**, existe de forma explícita a coibição do trabalho infantil, conforme cláusula (CC17) de contrato a seguir. Este é um problema recorrente no Brasil e em países em desenvolvimento. Observa-se que a referida cláusula reforça o critério anterior, porque estende a coibição para os fornecedores dos fornecedores, o que vem a influenciar essa prática ao longo da cadeia de valor.

(CC17) O fornecedor se compromete a não utilizar, em todas as atividades relacionadas com a execução deste CONTRATO, mão-de-obra infantil, nos termos do inciso XXXIII do art. 7º da Constituição da República, bem como exigir que a referida medida seja adotada nos Contratos firmados com os fornecedores de seus insumos e/ou prestadores de serviços, sob pena de rescisão do CONTRATO. O fornecedor se obriga ainda a, sempre que solicitado pela empresa focal, emitir declaração, por escrito, de que cumpriu ou vem cumprindo esta exigência.

Observa-se na sequência de notas de um processo de cabeça de poço a questão das auditorias para produtos que requerem qualificação técnica (RQT). Entende-se que esta é a forma de garantir o cumprimento das exigências da empresa focal, inclusive a referente ao trabalho infantil. Conforme cláusula (CC18),

(CC18) Permitir que a empresa focal execute vistorias e/ ou auditorias nas suas instalações, a qualquer tempo, durante a vigência do presente CONTRATO
A empresa focal poderá executar auditorias periódicas, efetuando o registro das ocorrências em formulário padrão da Empresa focal de uso e conhecimento exclusivo da empresa focal e do FORNECEDOR.

Quanto ao critério de exploração de mão de obra foi observada cláusula e forma de controle explicitada em contrato conforme relatado pelos compradores, eles próprios verificam nos respectivos sistemas a regularidade da empresa fornecedora em relação ao recolhimento do FGTS e da previdência social. Conforme cláusula (CC19) a seguir:

(CC19) Sob pena de gerar fato legal e impeditivo para fornecimento à EMPRESA FOCAL, o Fornecedor compromete-se na manutenção da regularidade fiscal ajustado com as certidões:
1.8.1. CRF (Certificado de Regularidade do FGTS);
1.8.2. CND (Certidão Negativa de Débito com o INSS);

O critério de saúde e segurança ocupacional já foi comentado, mas acredita-se ser importante a apresentação da cláusula (CC20) de contrato de compras da empresa focal que orienta os fornecedores a seguirem os padrões da norma AS 8000. A empresa focal não exige a certificação, porém orienta qual os padrões devem ser seguidos:

(CC20) O fornecedor declara que está ciente e aceita as cláusulas do Termo de Compromisso de Responsabilidade Social, que atende aos preceitos da Norma de Responsabilidade Social - SA-8000.

Em relação ao critério de comunidade local foi encontrada para os itens óleos combustíveis e cabeça de poço notas específicas, pois o conteúdo local é variável, sendo 85% e 70% os percentuais de conteúdo local, respectivamente, conforme obrigação legal, apresentada na cláusula (CC21):

(CC21) O percentual de Conteúdo Local Mínimo a ser atingido pelo fornecedor para o Diesel Marítimo é de 85%.

Para PEDIDOS destinados ao atendimento de poços exploratórios em fase de investimento, será exigido o conteúdo local de 70% de insumo nacional na formação dos preços de cada um dos materiais/equipamentos. Este percentual poderá ser alterado conforme determinação da ANP.

Referente ao critério de conteúdo local não foi evidenciada nos processos de produtos químicos de 2006, 2008 e 2011 que foram objetos de análise da pesquisa. Isso se explica pela natureza da composição dos produtos, muitas vezes impossibilitando a operacionalização desse critério.

Quanto ao critério de pagamento justo é evidenciado pelas cláusulas de reajustamento e de onerosidade econômica para todos os itens de materiais, em conformidade com o que foi levantado nas entrevistas e grupos focais. Segue a cláusula (CC22) referente a esse critério:

(CC22) Na superveniência de fato extraordinário e imprevisível, que altere o equilíbrio da equação econômico-financeira original deste Contrato, causando excessiva onerosidade para uma das partes, a parte prejudicada poderá pedir a resolução deste Contrato. Os contratantes terão a faculdade de mantê-lo, desde que, mediante consenso, revisem as condições segundo as quais o vínculo contratual continuará vigente.

Referente ao critério de condições sociais do transporte, não foram encontradas evidências conforme comentado em item anterior. Da mesma forma o critério apoio à minorias, como visto, não se aplica. Já os critérios de anticorrupção e de concorrência leal, embora exista a prática para os dois critérios, conforme levantado nas entrevistas, grupo focal e observação e na pesquisa documental, não há cláusulas específicas nos contratos de compra.

Quadro 11 – Análise vertical dos critérios Sociais dos contratos de compra.

CRITÉRIOS	Óleo lubrificante			Cabeça de poço			Produtos Químicos		
	2006	2009	2011	2006	2009	2011	2006	2008	2011
Trabalho infantil e escravo	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Exploração de Mão de obra (Obrigações trabalhistas)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Saúde e segurança ocupacional	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comunidade local (desenvolvimento de fornec.)	X	X	X	X	X	X			
Pagamento justo aos fornecedores	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Condições sociais do transporte									
Apoio às minorias									
Anticorrupção									
Concorrência leal									
Influência na cadeia de valor	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Obrigações Tributárias	X	X	X	X	X	X	X	X	X

FONTE: Elaborado pelo autor, 2012.

Vale ressaltar que o critério de obrigações tributárias foi incluído na fase final da pesquisa como sugestão do supervisor de compras do serviço compartilhado no processo de validação dos dados da pesquisa. Como a ação corresponde a uma exigência legal, mesmo sendo de caráter pecuniário, entende-se que é uma obrigação social que está sendo cumprida. Segue a cláusula (CC23) referente a esse critério:

(CC23) De acordo com a Lei n.º 10.833, de 29 de dezembro de 2003, a empresa focal efetuará a retenção do Imposto de Renda, das contribuições CSLL, da COFINS e do PIS nos pagamentos a serem efetuados.

A análise dos contratos pode mostrar que houve evolução em referência aos processos do ano de 2006 para 2008 na questão das embalagens e nas exigências de produtos químicos com as exigências do anexo II nos contratos a partir de 2008. De 2008 em diante verificou-se uniformidade, variando as questões específicas em função da classe de materiais, que fazem variar o tipo de transporte, o percentual de conteúdo local e os prazos de vigência dos contratos. No próximo item, com base nos achados da pesquisa, serão apresentados os resultados e as alterações nos quadros de critérios de compras após a validação com o gerente de compras e o supervisor dos serviços compartilhados que é doutor na área ambiental.

5.4. VALIDAÇÃO DE CRITÉRIOS DE COMPRAS SUSTENTÁVEIS

Após a revisão do quadro de critérios, conforme já explicitado, foram apurados diversos critérios de compras sustentáveis que são utilizados pela empresa focal, bem como aqueles que não são usados e ainda os que são praticados de forma parcial pelo setor de compras.

Como já exposto no item da descrição metodológica, os critérios foram avaliados pelos diversos sujeitos da empresa focal com o objetivo de evidenciar a prática dos mesmos no processo de compra de materiais da empresa. Tanto o critério ambiental quanto o critério social, foram considerados válidos quando foi encontrada evidência para um dos três tipos de materiais pesquisados.

Após esse passo, foram selecionados critérios de cada um dos resultados (Econômico, Ambiental e Social) de maior incidência identificados pelos participantes da pesquisa. Para melhor compreensão, os dados são apresentados nos **Quadros 12, 13 e 14** de acordo com cada tipo de resultado do modelo TBL.

O **Quadro 12** apresenta os critérios de caráter econômicos. Observa-se o amadurecimento dos referidos critérios, que pode ser observado pela grande quantidade de cláusulas nos contratos de compra referentes às questões econômicas. Percebe-se que a empresa procura prever todas as possibilidades de comercialização e de limites legais para os processos de aquisição de bens. No que tange ao resultado econômico, a empresa focal apresenta consistência nos critérios que são imputados na relação com os fornecedores.

Quadro 12 – Critérios Econômicos praticados pela empresa focal

CRITÉRIO	DESCRITIVO	EVIDÊNCIAS
E1	Preço	Avaliado pelo melhor preço para as modalidades 1 ou 2 envelopes ⁶
E2	Prazo e forma de pagamento	Pagamento 30 dias após liberação do material no recebimento
E3	Prazo de entrega	Variável de acordo com a complexidade do item
E4	Transporte / Seguro	Variável de acordo com a complexidade do item
E5	Impostos e taxas	Em conformidade com a legislação pertinente ao item
E6	Custo da embalagem	Responsabilidade do fornecedor
E7	Custo de serviços / inspeção	Montagem e instalações: à custa do fornecedor. Inspeção: variável de acordo com a classe do item.
E8	Reajustamento / Onerosidade econômica	Compensações em função de variação dos índices de correção de contrato.
E9	Multas e sanções	Em função de atrasos, desconformidades etc.
E10	Incoterms	Variável se compra no mercado local ou internacional

FONTE: Elaborado pelo autor, 2012.

⁶ Modalidade 01 envelope: critério de melhor preço; Modalidade de 02 envelopes: critério de melhor preço e qualidade técnica.

Dos critérios econômicos destaca-se o de “onerosidade econômica” que tem objetivo de salvaguardar a oportunidade do contrato para os casos de necessidade reajustamento de preços. Esse item, além de atender ao critério econômico, atende ao critério social de pagamento justo aos fornecedores, conforme será apresentado no quadro de critérios sociais. Os resultados do Quadro de critérios econômicos foram validados pelo gerente de compras e pelo supervisor do serviço compartilhado.

O **Quadro 13** apresenta os critérios de caráter Ambiental. No critério de transporte (A1) foi verificada a existência de cláusula em contrato para cada um dos modais de transporte conforme apresentado na página 106 desse relatório. No caso do transporte marítimo, são especificados os equipamentos necessários para as contingências ambientais, este é o caso do óleo combustível, que é feito o transporte a granel por navio e por caminhão tanque. Para o transporte terrestre verificou-se exigências em relação às emissões de gases de efeito estufa.

O critério referente à preocupação com a composição dos materiais (A2) que integram o produto também foi evidenciado e houve a validação pelos sujeitos da empresa focal. Esse critério cresce em importância face o seu caráter preventivo. Sabe-se que a prevenção é a forma mais eficaz de se atacar os riscos ambientais.

O critério de embalagens (A3), foram encontradas cláusulas nos contratos de compra conforme apresentada na página 107 desse relatório de pesquisa. Não foi verificada de forma explícita a exigência da origem da madeira, mas foi validada pelo gerente de compras tal exigência usada nas embalagens de cabeça de poço comprada no mercado nacional e internacional. Além de que, segundo o gerente de compras, “essas madeiras são reaproveitadas internamente pelo pessoal do armazenamento”. Quanto as bombonas de produtos químicos ocorre processo sistemático de logística reversa. Porém, antes de serem encaminhadas, as bombonas são furadas para não haver risco de uso indevido por terceiros, acrescentou o gerente de compras.

O critério de descarte do produto (A4) foi validado os dados pertinentes aos leilões de cabeça de poço quando do final da vida útil desses materiais. Contudo não foi evidenciadas notas específicas para este fim.

O critério de rotulagem não foi validado pelos sujeitos da empresa focal, de fato não foram encontradas evidências claras que comprovassem esse critério. Da mesma forma o critério redução de consumo, porque ambos os validadores e o pesquisador concordaram que não há consistência de argumentos que estabeleça a relação. Assim, os referidos critérios não foram considerados.

No critério de riscos ambientais pelo uso do produto (A5) foi evidenciado o rigoroso controle do cadastro de fornecedores dos produtos estudados. Nestes casos é exigida a qualificação técnica do fornecedor, que lhe é solicitado seguir as recomendações da certificação ISO 9001. Para produtos químicos ainda é exigida a ficha técnica para produtos químicos para uso e manuseio e outras orientações conforme apresentado na página 108 desse relatório de pesquisa.

Em relação ao critério de fabricação do material (A6), a empresa focal realiza rigorosa auditoria *in loco* para verificar vários aspectos, dentre os quais, ambientais e sociais. Conforme orientação dos validadores, foi incluído a esse critério o critério controle de GEE na fabricação. Segundo o supervisor de compras do serviço compartilhado, “a inspeção na empresa fornecedora são verificados vários elementos referentes à produção, a exemplo de destino dos resíduos sólidos, questões de saúde e segurança, dentre outras coisas mais”. Ainda completou o supervisor “que eu saiba, a empresa não mede GEE do fabricante, acho utópico até fazer isso, recomendo retirar o item relativo a GEE”.

Por fim, no critério de influência na cadeia de valor (A7) foi evidenciado pelas cláusulas nos contratos de compra que fazem exigências aos fornecedores de 2ª camada, bem com o processo de auditoria *in loco* que é realizado para os fornecedores que requerem qualificação técnica, que é o caso dos itens em estudo. A referida cláusula está na página 109 desse relatório de pesquisa.

Quadro 13 – Critérios Ambientais praticados pela empresa focal

CRITÉRIO		DESCRITIVO	EVIDÊNCIAS
A1	Transporte	Materiais perigosos/riscos; condições de manutenção dos equipamentos; emissão de GEE	Cláusulas de transporte marítimo e terrestre em contratos de compra.
A2	Composição dos materiais	Proibição de uso de produtos nocivos ao ser humano e ao meio ambiente	Existem critérios internos proibindo o cadastro de materiais nocivos ao meio ambiente e ao ser humano. Exemplo: amianto e cádmio.
A3	Embalagens	Material utilizado, certificação/rotulagem, reutilização, descarte e reciclagem.	Existe cláusula referente a segurança ambiental das embalagens. Há procedimento para devolução de bombonas de produtos químicos. E as madeiras que compõem as embalagens são certificadas..
A4	Descarte do produto	Orientações para o fim do ciclo de vida do produto.	Existem procedimentos para o descarte de cabeça de poço, os materiais pesados são leiloados como sucata ao final da sua vida útil.
A5	Riscos ambientais pelo uso do material	Padrões de segurança e qualidade para evitar falhas de produtos e peças que gerem danos ao meio ambiente.	Cláusulas de coresponsabilidade do fornecedor para cabeça de poço. Exigência de Qualificação Técnica para fornecedores - ISO 9001. Ficha técnica para produtos químicos para uso e manuseio.
A6	Fabricação do material	Baseado no conceito de produção limpa	Auditoria <i>in loco</i> para cadastro de fornecedores que exigem qualificação.
A7	Influência na cadeia de valor	Provocar as boas práticas ambientais ao longo das camadas de fornecedores	Cláusulas com exigência para fornecedores de 1ª e 2ª camadas

FONTE: Elaborado pelo autor, 2012.

O **Quadro 14** apresenta os critérios de caráter social praticados pela empresa focal. Em relação ao critério de trabalho infantil (S1), além da cláusula de contrato, conforme já explicado, os fornecedores dos materiais pesquisados são obrigados a terem o registro de qualificação técnica. Portanto, esse item é monitorado pela empresa focal através dessas auditorias.

O critério de exploração de mão de obra (S2) abrange o cumprimento da legislação trabalhista por parte dos fornecedores, tem relação com as obrigações da seguridade social. Os compradores verificam a situação dos fornecedores quanto a sua regularização diante aos órgãos competentes. O fornecedor que não estiver regular, mesmo que ofereça o menor preço, não poderá celebrar contrato com a empresa focal. Esta nota está apresentada na página 109 desse relatório.

O critério de saúde e segurança ocupacional (S3) abrange a preocupação com os funcionários do fornecedor no processo de fabricação e a preocupação com os funcionários da empresa focal que usam o material. Para este critério há notas específicas, conforme apresentada na página 109 desse relatório, e está em consonância com a diretriz de número 7 do manual de saúde, meio ambiente e segurança da empresa focal.

No critério de comunidade local (S4) para os itens óleo combustível e cabeça de poço foram encontradas notas específicas, pois o conteúdo local é variável, sendo 85% e 70% os percentuais de conteúdo local, respectivamente, conforme apresentada na página 110 desse relatório. Fica claro que para os itens em análise a estratégia de desenvolvimento de fornecedores locais de pequeno porte não se aplica à situação face ao alto grau de complexidade dos itens em estudo. Os fornecedores precisam ter certificado de conteúdo local emitido por organização credenciada para provarem esse percentual.

Quanto ao critério de pagamento justo aos fornecedores (S5), apesar de ter um viés econômico, ele guarda em si o apelo de caráter social, porque, estabelece uma relação honesta com os fornecedores, além de que evita descontinuidades no cumprimento das obrigações dos fornecedores com sua força de trabalho e com seus fornecedores, evitando assim problemas sociais por conta da inadimplência em cadeia.

Não houve evidências para os critérios condições sociais de transporte e para o critério apoio às minorias. O primeiro, segundo os validadores é muito difícil de controlar. Quanto ao segundo, é justificado por conta da complexidade dos itens de exploração e produção. Ambos os itens não foram validados.

O critério de anticorrupção (S6) ficou evidenciado pelo controle das relações dos compradores com os fornecedores. Hoje é proibido reuniões com fornecedor que só tenha a presença de um funcionário da empresa. Segundo o gerente de compras “hoje é proibido o recebimento de presentes de fornecedores acima de R\$ 100,00”. Até o acesso ao prédio é monitorado, a autorização de entrada é dada por um funcionário, se o visitante quiser falar com outra pessoa em outro setor ele terá que registrar outra autorização.

Com a implantação do portal de compras da empresa focal, as licitações são desenvolvidas basicamente por meio virtual, o que evita o contato direto do comprador com o fornecedor. Os compradores são submetidos à auditoria remota, que é o controle das ações nos processos licitatórios através da identificação eletrônica de acesso de cada comprador ao portal de compras da empresa focal. Além disso, os compradores são submetidos a auditoria interna e externa *in loco*. “A empresa não tem sido condescendente com os casos de corrupção”, disse o gerente de compras.

O critério de concorrência leal (S7) é controlado pelas auditorias conforme o item anterior. Além de que existe um processo denominado “rodízio de fornecedores” que objetiva impedir a participação de algum fornecedor na licitação. Isso é possível porque o portal de compras já tem os fornecedores cadastrados para cada classe de material. O fornecedor só é impedido de participar se não cumprir as exigências da empresa focal.

As obrigações tributárias dos fornecedores (S8) também são cobradas pela empresa focal. Interessante observar que no pagamento ao fornecedor a empresa focal, amparada por legislação específica, descontado pagamento o PIS, o CONFINS e o CSLL, conforme nota na página 111 desse relatório de pesquisa.

Por fim, o de critério influência de práticas de Responsabilidade Social na cadeia de valor (S9) que, assim como no viés ambiental, possui cláusulas que evidenciam a exigência para os fornecedores de 2ª camada.

Quadro 14 – Critérios Sociais praticados pela empresa focal

CRITÉRIO	DESCRITIVO	EVIDÊNCIAS	
S1	Trabalho infantil e escravo	Eliminar o trabalho infantil e escravo na cadeia de fornecimento.	Cláusulas no contrato de fornecimento. Auditoria <i>in loco</i> para cadastrar de fornecedores qualificados.
S2	Exploração de Mão de obra	Garantia dos direitos trabalhistas por parte do fornecedor.	Cláusulas no contrato de fornecimento em conformidade com as leis trabalhistas
S3	Saúde e segurança ocupacional	Coibir práticas que ponham em risco a saúde e segurança na cadeia de fornecimento.	Cláusulas no contrato de fornecimento. Auditoria <i>in loco</i> . Ficha técnica para produtos químicos para uso e manuseio. Orientações sobre uso de EPI.
S4	Comunidade local	Desenvolver fornecedores e oportunidades para a comunidade local.	Programa de desenvolvimento de conteúdo local em nível nacional. Exigida certificação de tipo I para comprovar conteúdo local.
S5	Pagamento justo aos fornecedores	Empresa focal: realizar negociações fornecimento do tipo ganha/ganha.	Preços mínimos. Cláusula de Onerosidade econômica. Evita problemas sociais.
S6	Anticorrupção	Empresa focal: coibir a prática de privilégios por força do cargo e/ou função.	Controle do relacionamento com fornecedores. Auditoria interna remota e <i>in loco</i> , auditoria externa e portal de compras da empresa.
S7	Concorrência leal	Estabelecer a equidade das oportunidades para os fornecedores.	Rodízio de fornecedores, auditoria interna remota e <i>in loco</i> , auditoria externa e portal de compras da empresa.
S8	Obrigações Tributárias	Recolhimento de impostos pelo fornecedor.	Cláusulas com exigência para fornecedores de 1ª e 2ª camadas. Recolhimento dos impostos e taxas nacionais e internacionais.
S9	Influência de práticas de RS na Cadeia de Valor	Provocar as boas práticas sociais ao longo das camadas de fornecedores.	Cláusulas com exigência para fornecedores de 1ª e 2ª camadas.

FONTE: Elaborado pelo autor, 2012.

Desta forma, observa-se empenho da empresa focal com a prática de critérios de sustentabilidade ambiental e social analisados pela pesquisa nos processo de aquisição de materiais em estudo.

5.5. DISCUSSÃO

A pesquisa verificou o quanto as compras públicas podem pressionar as empresas para práticas sustentáveis (SEURIN e MÜLLER, 2008). O valor de cada contrato dos itens pesquisados gira em torno das dezenas de milhões. Para se ter uma ideia, uma unidade de cabeça de poço a depender do tipo de material e da pressão de trabalho pode custar mais de US\$ 10000. Isso leva a crer que os fornecedores procuraram cumprir os critérios de sustentabilidade, principalmente, pela monta financeira envolvida em cada contrato. Como falou o supervisor de compras dos serviços compartilhados “as empresas fazem sustentabilidade por uma questão de sobrevivência, se não fizerem estão fora do mercado”.

Pôde-se observar a questão do custo como a principal barreira para a implantação de compras sustentáveis (SEURIN e MÜLLER, 2008), que também foi evidenciada na voz do gerente de compras, que afirmou “cada exigência que nós fazemos eles (os fornecedores) colocam no preço”. Porém, cada prática sustentável que a empresa realiza valoriza a sua marca no IDJS. Embora muitas empresas ainda não tenham percebido, ações sustentáveis podem ser oportunidades de negócios (HART e MILSTEIN, 2004). As compras públicas sustentáveis podem ser um meio de materializar essas oportunidades nas organizações públicas.

Verifica-se o empenho do governo em definir o marco legal para incentivar as compras públicas sustentáveis, a exemplo do Decreto nº 7.746 de 5 de junho de 2012. Para as empresas estatais é mais um passo na direção da sustentabilidade. Ademais, pode-se verificar que o governo brasileiro, de forma inteligente, adota uma estratégia de envolver vários ministérios. A criação pelo referido Decretos da Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP – é uma prova da tentativa de esforço conjunto.

A pesquisa observou dificuldade na questão do comportamento dos compradores em relação ao conhecimento e o controle dos critérios de compras sustentáveis. Nesse aspecto, o comprador precisa monitorar novos riscos ambientais e sociais nos processos de aquisição, a

saber: na concepção, na fabricação do produto, no transporte dos materiais, na embalagem, no uso do material, no retorno e até na questão do impacto na comunidade local (MAZET e DONTENWILL, 2012).

Sobre esta questão, a pesquisa verificou que esta mudança não é de forma profunda, o modelo é baseado no controle realizado pelo portal de compras. Como relatou o supervisor de compras do serviço compartilhado, “o comprador ainda tem aquela visão de entra pedido de material, sai contrato de fornecimento, a questão de sustentabilidade ainda não está incorporada”. O sistema de informação define os limites e permite a comunicação da empresa focal com o fornecedor. As novas tecnologias facilitam o processo de sustentabilidade na cadeia de fornecimento (SEURIN e MÜLLER, 2008).

Os sistemas de gestão ambiental e social com base nas normas, ISO 14001, SA8000, AA100, OHSAS 18001 e ISO 26000 estão presentes no processo da empresa focal. Estas normas são utilizadas para orientar os critérios de saúde, segurança e meio ambiente na empresa. Foi verificada a exigência do alinhamento dos fornecedores e aos seus contratados. A presença de critérios dessa natureza facilita a gestão sustentável na cadeia de suprimento (SEURIN e MÜLLER, 2008).

Pode-se observar que a questão de SMS é uma preocupação evidente na empresa focal. Os vários documentos que balizam as compras ratificam esse fato, como o item 7 do documento das diretrizes de saúde e segurança do trabalho da empresa, as condições de fornecimento de materiais, o código de conduta concorrencial etc. O desafio que se coloca é a forma de auditar os fornecedores quanto ao cumprimento de tais exigências. Segundo o supervisor de compras do serviço compartilhado, “a auditoria da empresa focal é pior do que a de certificação ISO”, espera-se que as inspeções *in loco* sejam eficazes no médio e longo prazo.

De acordo com o guia de compras públicas sustentáveis do Brasil, a centralização das compras é outro facilitador para compras sustentáveis. Neste caso a empresa focal está alinhada, pois a unidade pesquisada compra para todas as unidades do norte-nordeste. Outra indicação do guia evidenciada na empresa focal foi a licitação eletrônica. Segundo o guia esse é um elemento gerador de eficiência e transparência na relação com os fornecedores quanto as práticas leais de operação e as práticas anticorrupção.

Os itens rotulagem e embalagem foram critérios pouco observados pelos compradores no processo analisado. Existe uma nota exigindo adequação e preocupação da embalagem com a segurança e com o meio ambiente, mas não se verificou a sensibilidade para prática de critérios mais rigorosos para o material da embalagem e seu destino. Pode-se unir a rotulagem ao critério de embalagem no sentido de reforçar esses critérios.

A logística reversa também se mostrou presente, mas de forma distante, como função do setor de armazenagem e não como responsabilidade do setor de compras. Vê-se uma oportunidade de avanço no papel do setor de compra no propósito de colocar em prática o conceito de ciclo de vida do produto, por meio de considerações na questão do retorno dos materiais para reciclagem, esta seria uma das revoluções propostas por Elkington (2012). Para esse fim, as cláusulas de contrato ou os documentos auxiliares poderiam estabelecer as orientações do critério de reciclagem.

A base conceitual da pesquisa, o modelo TBL, foi evidenciado na empresa focal conforme os resultados apresentados. Fazendo uma análise à luz das 'Revoluções' propostas por Elkington (2012), pode-se pensar que as compras sustentáveis pode trazer mais firmeza para as empresas públicas se estabelecerem no mercado tão instável, que é a primeira revolução. Da mesma forma uma nova Ética mundial de compras públicas calcada em valores comuns esta em formação, esta é a segunda revolução.

A transparência das ações empresariais, principalmente as do setor público, é uma exigência crescente da sociedade. Os gerentes, como afirma Elkington (2012), 'não podem mais administrar encolhendo suas cabeças'. Prova disso é que, com exceção dos processos de aquisição que foram analisados na pesquisa, todos os objetos da pesquisa documental estão disponíveis no site da empresa focal.

As parcerias, como propõe a quinta revolução de Elkington (2012), são fundamentais para a consecução de objetivos de sustentabilidade na cadeia de valor. Ademais, a sétima revolução proposta por Elkington (2012), governança, está alinhada com as compras sustentáveis, pois, como mostrou a pesquisa, as mudanças estão ocorrendo porque as compras sustentáveis estão n pauta da governança.

Para alcançar um patamar ótimo de produção e consumo sustentável na cadeia de fornecimento, ao que parece, vai requerer mais pressão ou vetores que forcem as empresas a estabelecerem critérios e práticas sustentáveis.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância das compras públicas para a inserção de critérios de sustentabilidade na cadeia de fornecimento, esta pesquisa teve o propósito de estudar por meio de uma análise de caso o alinhamento dos critérios dos processos de compras de materiais do setor de aquisição de materiais de uma unidade operacional da empresa focal na Bahia ao contexto da Sustentabilidade. Fazendo uso de diversos instrumentos de coleta de dados e após validação dos dados apurados, apresenta-se os resultados e assim retomar a questão colocada pela pesquisa, como também aferir os seus objetivos específicos.

6.1. CONCLUSÕES

A questão que a pesquisa se propôs a responder foi se os critérios de compras de materiais do setor de aquisição de materiais de uma unidade operacional da empresa focal estão alinhados aos critérios de sustentabilidade. Apesar de não haver ainda na literatura uma medida ou grau para se avaliar um processo de compras que se possa afirmar sustentável, a empresa focal mostrou-se alinhada a critérios de sustentabilidade no tocante às preocupações econômica, ambiental e social para os materiais que foram analisados. Um exemplo de alinhamento é o critério econômico de reajustamento e onerosidade econômica, porque apesar de envolver diretamente a questão financeira, carrega também a questão social, pois evita dificuldades financeiras e desemprego na cadeia de suprimento. Outra evidência é o critério influência na cadeia de valor que está presente tanto para os critérios sociais quanto para os critérios ambientais, isso porque exige dos fornecedores e dos seus contratados práticas de naturezas ambiental e social.

Neste contexto, pode-se avaliar a consecução dos objetivos específicos propostos pela pesquisa. O primeiro propósito da pesquisa foi de mapear e identificar o processo de compras dos materiais cabeça de poço, óleo combustível e produtos químicos do setor de aquisição da unidade operacional da empresa focal na Bahia. Além de pesquisa documental foi realizado o levantamento de dados primários pelo método de observação do processo de aquisição da empresa focal. A análise do processo de compras da empresa foi apresentada de forma mais detalhada no item 5.1.1.. Verificou-se que as cláusulas referentes aos critérios ambientais e sociais são inseridas automaticamente pelo sistema de informações. Pode-se perceber que o

processo de compras da empresa focal atende ao critério econômico, pois aumenta velocidade da aquisição, automatiza parte do processo de informações e, principalmente, dinamiza a apuração de dados. Além disso, o processo levantado atende aos requisitos sociais no tocante aos critérios anticorrupção e concorrência leal, porque, com a utilização do portal de compras é possível maior grau de transparência e segurança das informações no processo de aquisições de materiais. Contudo, foi observado que o papel do sistema de informações é fundamental para a consecução de objetivos de sustentabilidade, pois, o comprador ainda mostra-se muito preocupado com os critérios tradicionais de qualidade, preço e tempo de fornecimento, conforme depoimentos das entrevistas e grupo-focal.

Em relação ao segundo objetivo específico de identificar critérios de sustentabilidade, conforme o conceito *Triple Bottom Line* – TBL, em contratos de compras de cabeça de poço, óleo combustível e produtos químicos no período de 2006 a 2011 de uma unidade operacional da empresa focal na Bahia, pode-se considerar que foi concluído de forma positiva. Os dados foram apresentados no item 5.3., onde foi realizada a análise vertical dos contratos de compras dos materiais cabeça de poço, óleo combustível e produtos químicos no período de 2006 a 2011. Pode-se verificar a presença de cláusulas contratuais que ratificaram a evidência de critérios econômicos, ambientais e sociais. Como exemplo, constatou-se a presença de critérios ambientais referentes ao transporte das mercadorias ou sociais referentes a trabalho infantil. A preocupação com o critério de embalagem também foi evidenciada por nota de contrato, um senão para o processo de 2006 onde a nota não fazia referência à questão ambiental no que se refere a embalagem. Em referência as condições sociais de transporte, foi observado que ainda não há compreensão sobre a possibilidade de controle e a importância deste item. Seria um ponto para a empresa focal avançar.

O terceiro objetivo específico foi o de mapear e validar os critérios de compras sustentáveis identificados junto aos atores internos envolvidos no processo de aquisição de cabeça de poço, óleo combustível e produtos químicos de uma unidade operacional da empresa focal na Bahia. Após pesquisa documental e aplicação dos instrumentos metodológicos de levantamento e análise de dados, foi possível mapear e validar dez critérios econômicos, sete critérios ambientais e nove critérios sociais de compra junto ao gerente de compras, ao supervisor de compras da unidade de serviços compartilhados e aos orientadores da pesquisa. Os critérios e suas respectivas evidências foram apresentados nos Quadros 12, 13 e 14 do item

5.2. Observou-se que nem todos os critérios são explicitados por meio de cláusulas contratuais, a exemplo do critério anticorrupção.

Verifica-se que muito já é realizado pela empresa, mas que ainda há espaço para melhorias dos critérios de compras sustentáveis tanto no viés ambiental como no viés social. Dessa forma, apresenta-se algumas sugestões como possibilidades de melhoria para o processo de compras dos materiais estudados pela empresa focal, cumprindo assim o quarto e último objetivo específico da pesquisa que é o de inferir critérios de compras sustentáveis dos materiais em estudo para a empresa focal.

Com relação ao critério ambiental de embalagem, poderia haver a referência em cláusula explicitando a necessidade de certificação ou rotulagem dos materiais usados na composição das embalagens. No caso estudado, refere-se à madeira usada nas embalagens para aquisições nacionais e de importação e plásticos. Na questão das bombonas usadas para os produtos químicos, sugere-se a inserção a solicitação de rotulagem. Se possível, orientar aos fornecedores a utilização de “plástico verde”, que é o plástico produzido da cana-de-açúcar para as bombonas e *palets* que acompanham o produto na entrega à empresa focal.

Com referência ao critério de descarte do produto, seria conveniente a colocação nota no processo de aquisição explicitando o processo de logística reversa do material ou da sua embalagem. O objetivo é reforçar as responsabilidades das partes e fazer com que este critério seja incorporado pelo setor de compras, pois a pesquisa verificou que o processo de descarte fica a cargo do setor de armazenamento, conforme afirmou o gerente de compras da unidade pesquisada.

Com relação ao critério condições sociais do transporte, que não foi validado pelos sujeitos da pesquisa, sugere-se conhecer o projeto institucional “Siga bem caminhoneiro” empreendido pela unidade de negócio de distribuição da empresa focal, para estudar a possibilidade de estabelecer um viés social ao critério transporte. O objetivo é diminuir o comportamento social inadequado como o incentivo à prostituição infantil, o alcoolismo, dependência química, aos jogos ilícitos e corrupção dos policiais rodoviários e fiscais da receita.

Em relação aos critérios de anticorrupção e de concorrencial leal, sugere-se a inserção de cláusulas explicitando as regras do código de ética e do código de conduta concorrencial da

empresa focal no que concerne ao relacionamento entre comprador e fornecedor. O objetivo é estar reforçando a necessidade do comportamento ético por parte dos compradores e fornecedores.

Sugere-se ainda revisar o código de conduta concorrencial para adequá-lo às mudanças na estrutura do Sistema Brasileiro de Concorrência. Sabe-se que a Lei antitruste nº 8.884/94 foi revogada, sendo que em 30 de novembro de 2011 foi sancionada a Lei nº 12.529, que, dentre outras providências, dispõe sobre a nova estrutura e atribuições dos órgãos do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência – SBDC.

6.2. CONTRIBUIÇÕES

A pesquisa vislumbra a possibilidades de contribuir com outros estudos para inserção de critérios de sustentabilidade nas compras públicas em consonância com o Decreto Nº 7.746/2012.

A pesquisa pode chamar a atenção em relação às embalagens de bens intermediários e vê a oportunidade para aprofundar a análise de embalagens da cadeia do petróleo (tambores, madeira, papelão, bombonas etc.)

Observou-se que a questão social do transporte nos seus diversos modais ainda é uma temática distante da realidade. Assim, a pesquisa poderá contribuir com o interesse no conhecimento desse critério social e de seus reflexos na cadeia de abastecimento.

A pesquisa observa a importância de pautar as decisões de compra com base no conceito de ciclo de vida do produto. Verifica-se a necessidade de maior disseminação do conceito no ambiente empresarial.

A pesquisa reforça a importância do cadastro de materiais e fornecedores para a consecução de objetivos de sustentabilidade no processo de aquisição de bens. O cadastro de materiais pela sua relevância por sua função seletiva em excluir materiais nocivos ao meio ambiente e ao ser humano. Já o cadastro de fornecedores, por coibir a permanência de fornecedores que não cumprem a ética empresarial.

Expandir os estudos da sustentabilidade além dos bens de consumo (lâmpadas, papel, suprimentos de informática etc.), ou seja, oportunizar as práticas de sustentabilidade na cadeia produtiva de bens intermediários e bens de capital.

6.3. IMPACTOS ESPERADOS DA PESQUISA

Aumento do interesse das compras públicas sustentáveis para bens de capital, bens intermediários e sobressalentes de alto valor agregado. Normalmente as pesquisas focam em bens de consumo como papel, suprimento de informática, pneus etc. Não é comum pesquisas de compras de materiais da indústria do petróleo.

Entendimento da importância das compras públicas como elemento de pressão para a construção de um mercado fornecedor mais sustentável e inovador. Como visto no referencial teórico e nos resultados encontrados pela pesquisa, o volume de compras do governo força as empresas a se adequarem aos critérios ambientais e sociais propostos pela organização compradora.

A pesquisa pode provocar maior sinergia nas organizações de gestão indireta do governo quanto as práticas de compras públicas sustentáveis. O exemplo da empresa focal pode servir como modelo para outras organizações públicas, desta forma abrir o diálogo entre elas em sintonia com as diretrizes do governo federal.

6.4. SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Realizar estudo exclusivo sobre a relação das compras públicas sustentáveis e a cadeia de embalagens da indústria de petróleo.

Ampliar o estudo sobre critérios sociais de sustentabilidade, uma vez que as pesquisas mostram o grande interesse por questões ambientais em detrimento de questões sociais.

Analisar outras organizações públicas ou prefeituras aplicando a mesma metodologia para alinhar as compras públicas aos critérios de sustentabilidade.

Fazer um estudo sobre o alinhamento das compras públicas sustentáveis aos princípios da norma NBR ISO 26000:2010.

Avançar no estudo sobre o alinhamento das compras públicas sustentáveis ao Decreto Nº 7.746/2012.

7. REFERÊNCIAS

ABNT. **Associação brasileira de normas técnicas**. Disponível em: <www.abnt.org.br>. Acesso em 10/06/2012.

ABNT NBR ISO 26000. **Diretrizes sobre a responsabilidade social**. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

AGUIAR, Edson Martins; ANTONIO, Liliane de Queiroz; PIASSI, Leandro Martines. **A logística reversa nos programas de redução de resíduos da USP e UFSCAR**. Revista Minerva - Pesquisa & Tecnologia. São Carlos: Rima. v. 6, n. 1, pp. 59-65. 2009.

AMARAL, Sergio Pinto; ASHLEI, Patrícia Almeida e MALHEIRO, Hugo Antônio do Amaral. **Licitações públicas sustentáveis: como avaliar o comprometimento ético do órgão licitante**. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói: 2009.

AMATO NETO, João (org.). **Sustentabilidade & Produção: teoria e prática para uma gestão sustentável**. São Paulo: Atlas, 2011.

ARANTES, Elaine. **Investimento em responsabilidade social e sua relação com o desempenho econômico das empresas**. Revista Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 2, n. 1, p. 03-09, 2006.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALZAROVA, Michaela; A. CASTKA, Pavel. **ISO 26000 and supply chains - on the diffusion of the social responsibility standard**. Int. Journal Production Economics, n. 111, 274–286. 2008.

BAILY, Peter *at al.* **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

BANCO DO BRASIL. Disponível em: <www.bb.com.br>. Acesso em: 26/08/2012.

BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés Alberto. **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

BARBIERI, José Carlos *at al.* **Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições**. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FGV, v. 50, n. 2, abril-junho, pp. 146-154.2010.

BIAZIN, Celestina C. e GODOY, Amalia M G - **O Selo Verde; uma nova exigência internacional para as organizações**. Anais do XX Encontro Nacional de Engenharia da Produção e VI International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, São Paulo, p. 1-8, 30 de outubro a 01 de novembro de 2000. CD-ROM.

BELLEN, Hans Michael Von. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BETIOL, Luciana. **O gestor e as compras públicas pela sustentabilidade: conceitos e arcabouço jurídico das compras públicas sustentáveis**. Conferência Rio+20, Rio de Janeiro, Disponível em: www.rio20.gov.br. Acesso em 12/07/2012.

BM&FBOVESPA. **Bolsa de mercadorias e futuros**. Disponível em: www.bmfbovespa.com.br. Acesso em: 12/06/2012.

BRAMMER, Stephen; WALKER, Helen. **Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study**. International Journal of Operations & Production Management. [S.l.], v. 31, Iss: 4, pp. 452 – 476, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.

BRASIL. Decreto nº 2.745, de 24 de agosto de 1998. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo. Brasília, DF, 24, ago. 1998.

BRASIL, Decreto nº 7.746 de 5 de junho de 2012. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo. Brasília, DF, 5, jun. 2012.

BRASIL. Lei nº 8.884 de 11 de junho de 1994. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo. Brasília, DF, 11, jun. 1994

BRASIL ECONOMICO. Disponível em: www.brasileconomico.ig.com.br. Acesso em: 30/05/2012.

BSD do Brasil. **AA1000: Estrutura de gestão da responsabilidade corporativa**. Disponível em: <http://www.crescer.org/glossario/doc/1.pdf>. Acesso em: 10/06/2012.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em: www.caixa.gov.br. Acesso em: 26/08/12.

CAMPOS ALT, Renato; MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CARPINETTY, Luiz Cesar R. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

CARTA DA TERRA. **Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura** (Unesco), 2000.

CARTA INTERNACIONAL DOS DIREITOS HUMANOS. **Organização das Nações Unidas**. Disponível em: www.onu.org.br. Acesso em 13/07/2012.

CARTER, C.; ROGERS, D.S. **A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management [S.l.], 38 (5), 360–387. 2008.

CHOPRA, Sunil; MEINDEL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimento**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CSCMP - COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS. Disponível em: <www.cscmp.org>. Acesso em 2/05/2012.

DIAS, Reinaldo. **Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios**. São Paulo: Atlas, 2007.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DONATO, Vitório. **Logística verde: uma abordagem sócio-ambiental**. São Paulo: Ciência Moderna, 2008.

DONTENWILL, Emmanuelle; CRESPIAN-MAZET, Florence. **Sustainable procurement: Building legitimacy in the supply network**. Journal of Purchasing & Supply Management, [S.l.], fev., 2012.

DORNIER, Philippe-Pierre *et al.* **Logística e operações globais: texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ELKINGTON, Jonh. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

EMPRESA FOCAL. **Condições de fornecimento de material**. Rev.02, 2011.

_____. **Código de conduta concorrencial**. 2004.

_____. **Código de Ética da empresa focal** 2004.

_____. **Diretrizes de Saúde, Meio Ambiente e Segurança**. Rev.02. 2005.

_____. **Edital-padrão de licitações**, 2009

EMPRESA FOCAL INSTITUCIONAL. Disponível em: <www.empresafocal.com.br>. Acesso em: 16/07/2012.

EMBALAGEM SUSTENTÁVEL. Disponível em: <www.embalagensustentavel.com.br>. Acesso em: 13/06/12.

FTSE-The Index Company.

Disponível em: <www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series>. Acesso em: 10/07/2012.

GENGA, Yong e DOBERSTEINB, Brent. **Greening government procurement in developing countries: Building capacity in China**. Journal of Environmental Management [S.l.], 88, 932–938, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HART, Stuart L. MILSTEIN Mark B. **Criando valor sustentável**. RAE executivo, São Paulo. v. 3, n. 2, maio / jul, 2004.

ICLEI — Governos Locais pela Sustentabilidade, Secretariado para América Latina e Caribe (LACS) e Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas Bidermam, Rachel (org.). **Guia de Compras Públicas Sustentáveis**. (GVces). São Paulo, 2006.

IERVOLINO, Solange Abrocesi. A; PELICIONI, Maria Cecília Focesi. **A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde**. Revista da Escola de Enfermagem USP, São Paulo, v. 35, p. 115-21, jun., 2001.

JABBOUR, Charbel J. Chiappetta; SANTOS, Fernando C. Almada. **Sob os ventos da mudança climática: desafios, oportunidades e o papel da função produção no contexto do aquecimento global**. Revista Gestão&Produção. São Carlos, v. 16, n. 1, p. 111-120, jan.-mar, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade; TEHÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda ambiental na administração pública**. Disponível em: <www.mma.gov.br>. Acesso em: 29/08/12.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **Portal de compras do governo federal – Comprasnet**. Disponível em: <www.comprasnet.gov.br>. Acesso em: 6/7/2012.

NISSINEN, K. PARIKKA-ALHOLA, H. RITA. **Environmental criteria in the public purchases above the EU threshold values by three Nordic countries: 2003 and 2005**. ecological economics, 68 . pp.1838 – 1849, 2009.

OFICINA DA EMBALAGEM. Disponível em: <www.oficinadaembalagem.com.br>. Acesso em: 13/06/12.

OLIVEIRA, Luciel Henrique. SILVEIRA, Marco Antônio (Org.). **Gestão da sustentabilidade organizacional: Inovação, aprendizagem e capital humano**. v. 2. CTI (Centro de Tecnologia da Informação “Renato Archer”), Campinas, SP: 2012.

ONU – Organizações das Nações Unidas no Brasil. Disponível em: <www.onu.org.br>. Acesso em 12/07/2012.

PETRINI, Maira. **Incorporando a Gestão da Sustentabilidade aos Sistemas de Inteligência de Negócio**. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2007.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimento: conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E., **Competição: Estratégicas Competitivas Essenciais**, 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Rio +20. Comitê Nacional de Organização Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <www.rio20.gov.br>. Acesso em 03/05/2012.

SACHS, Ignacy *et al.* **Dilemas e desafios do desenvolvimento sustentável no Brasil**. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.

SAVIT, Andrew. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SEURING, Stefan; MÜLLER, Martin. **From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management**. Journal of Cleaner Production, 2008.

SILVA JÚNIOR, Antônio Costa. **Oportunidades para compras verdes na Petróleo Brasileiro S.A.** Dissertação (Mestrado em Gerenciamento e Tecnologias Ambientais no processo produtivo) Universidade Federal da Bahia. Escola Politécnica, 2007.

SUSTAINABILITY-INDEX. **Dow Jones Sustainability Indexes**. Disponível em: <www.sustainability-index.com>. Acesso em: 10/06/2012.

TIDD, J. *et al.* **Gestão da Inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALENTE, Manoel Adam Lacayo. **Marco legal das licitações e compras sustentáveis na administração pública**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2011.

WALKER, H., PHILLIPS, W. **Sustainable procurement: emerging issues**. International Journal of Procurement Management, [S.l.], 2(1), pp.44-62, 2009.

MATERIAIS PESQUISADOS – CABEÇA DE POÇO E BOMBONA



APÊNDICE A

CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE PERTINENTES À EMPRESA FOCAL

ECONOMÔNICO		
No	CRITÉRIO	FONTE
1	Preço	Edital
2	Prazo e forma de pagamento	Edital
3	Transporte	Edital
4	Impostos e taxas	Edital
5	Custo da embalagem	Edital
6	Custo de serviços	Edital
7	Reajustamento	Edital
AMBIENTAL		
No	CRITÉRIO	FONTE
1	Análise do Ciclo de Vida do produto	Cod. Ética, CFM
2	Projeto de Produto	DSMS ⁷
3	Transporte de Produtos perigosos	
4	Desperdícios de recursos (água, energia, materiais etc.)	Cod. Ética
5	Composição dos Materiais	
6	Geração de Subprodutos	
7	Reutilização de embalagens	
8	Impactos sobre o consumidor	Cod. Ética
9	Controle do Descarte	Cod. Ética
10	Frota de veículos “verdes”	
11	Origem da madeira	
12	Impacto nos recursos naturais (ar, solo, água etc.)	Cod. Ética,
13	Rotulagem	
14	Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE)	Cod. Ética
15	Impactos na Biodiversidade (riscos ambientais)	Cod. Ética, CCC ⁸ , CFM ⁹ , DSMS
16	Reciclagem	Cod. Ética
17	Redução de consumo	Cod. Ética
18	Embalagem (saúde, segurança e meio ambiente)	CFM
SOCIAL		
No	CRITÉRIO	FONTE
1	Trabalho infantil e escravo (fornecedor)	Cod. Ética, CFM
2	Exploração de Mão de obra (fornecedor)	Cod. Ética
3	Saúde e segurança ocupacional (fornecedor)	Cod. Ética, CFM, DSMS
4	Discriminação (raça, gênero, religião, nacionalidade etc.)	Dec. 2745/98, Cod. Ética
5	Impactos na comunidade local	DSMS
6	Pagamento justo aos fornecedores	
7	Condições sociais do transporte	
8	Desenvolvimento de fornecedores locais	
9	Priorizar fornecedores cujos proprietários são de grupos de minorias	
10	Anti-corrupção (comprador)	Cod. Ética, CCC*
11	Práticas de trabalho da org. compradora (relações com os funcionários)	Cod. Ética
12	Concorrência leal (comprador)	Dec. 2745/98, Cod. Ética, CCC*
13	Influência de práticas de RS na Cadeia de Valor	Cod. Ética, Edital, CFM
14	Direito de propriedade	Cod. Ética, CFM
15	Conduta Ética (caráter geral)	Dec. 2745/98, Cod. Ética
16	Comunicação / Publicidade	Dec. 2745/98, Cod. Ética, CFM*, DSMS

⁷ DSMS – Diretrizes de Saúde, Meio Ambiente e Segurança

⁸ CCC – Código de Conduta Concorrencial

⁹ CFM – Condições de Fornecimento de Material

APÊNDICE B
ROTEIRO DO *FOCUS GROUP*

CRITÉRIOS DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS

ROTEIRO DO GRUPO FOCAL – PESQUISADOR EDUARDO SEIXAS - 2012

1. **Apresentação:** agradecimentos pela disponibilidade do grupo. Solicitar permissão para gravar. Informar sobre sigilo das identidades dos sujeitos.

2. **Considerações metodológicas e objetivo do grupo:** explicar o que é um grupo focal e qual o objetivo deste grupo: Estudo sobre critérios de compras públicas sustentáveis

3. **Nivelamento da Conceituação:** fazer uma breve explanação acerca dos conceitos de: sustentabilidade/TBL, compras sustentáveis e compras públicas sustentáveis. critérios/requisitos econômicos, ambientais e sociais.

4. **Primeira questão:**
Como classificar/identificar uma compra sustentável?
Método: apresentar a descrição de um “cartucho de impressora”, Figura 1, conforme descrito no do cadastro do Ministério do Planejamento. Incentivar a discussão sobre quais os critérios para considerar que a compra do referido item seja considerada sustentável.

➤ SISTEMA DE CATALOGAÇÃO DE MATERIAL - CATMAT

Consulta Itens de Material

Descrição:

CARTUCHO TINTA IMPRESSORA HP, REFERÊNCIA
CARTUCHO HP C6615-D, REFERÊNCIA
IMPRESSORA DESKJET 810C / 840C, TIPO
CARTUCHO RECICLADO, COR TINTA PRETA,
CAPACIDADE 25ml

Produto oriundo de compras sustentável, por que?

Figura 1: descrição de material

Fonte: Ministério do Planejamento, 2012

5. Segunda questão:

Quais os critérios utilizados pela empresa focal?

Método: apresentar o quadro de critérios da empresa focal, Apêndice A, estimular a discussão acerca de cada item do quadro para identificar critérios utilizados pela empresa focal. Registrar no quadro as decisões individuais e gerais (quando houver consenso) e fazer registros das observações dos participantes.

6. Avaliação da atividade pelo grupo. Franquear a palavra.

7. Encerramento e Agradecimentos

APÊNDICE - C
ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

CRITÉRIOS DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA – PESQUISADOR EDUARDO

SEIXAS - 2012

1. **Apresentação:** agradecimentos pela disponibilidade do entrevistado. Solicitar permissão para gravar. Informar sobre sigilo da identidade do entrevistado.

2. **Considerações metodológicas e objetivo da entrevista:** explicar qual o objetivo da pesquisa

3. **Nivelamento da Conceituação:** fazer uma breve explanação acerca dos conceitos de: sustentabilidade/TBL, compras sustentáveis e compras públicas sustentáveis e dos critérios econômicos, ambientais e sociais.

4. **Questões para supervisores e gerentes da área de compras:** (com base na tabela de critérios do Apêndice A)
 - 1º Questão:
 - Quais desses critérios são evidenciados nos processos de compras da empresa? (repete-se para os três tipos de critérios)
 - 2º Questão:
 - A empresa tem ações sistemáticas para garantir o cumprimento desses critérios ao longo da cadeia de fornecimento?
 - 3º Questão:
 - Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa?
 - 4º Questão: exclusiva para os validadores dos resultados
 - Em sua opinião, existe conscientização por parte dos fornecedores sobre a importância dos critérios de sustentabilidade?

5. **Questão para o gerente de Saúde, meio ambiente e segurança do trabalho:**
 - De que forma o setor de SMS monitora ou participa do cumprimento da diretriz 7 do documento de Diretrizes de saúde, meio ambiente e segurança da empresa?

6. Questão para o gerente de comunicação:

- O setor de Comunicação monitora ou participa dos processos de compras no sentido de divulgar para a comunidade interna questões relativas à saúde, meio ambiente e segurança da empresa?

7. Encerramento e agradecimentos