

A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA CADEIA DE FORNECEDORES

Jaime Cardoso ¹

RESUMO

Aborda-se neste artigo a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) na Cadeia Produtiva a partir da interconectividade entre os diversos stakeholders ligados, direta ou indiretamente, ao negócio da empresa. O compartilhamento desse pensamento na Cadeia de Suprimentos se torna um novo desafio neste mercado tão competitivo. A metodologia usada para abordar esse caso específico foi pesquisa bibliográfica exploratória, questionários e entrevistas. Assim, buscou-se vislumbrar a importância da gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com competitividade reforçada. Consta-se que a Cadeia de Valor é indissociável da Sustentabilidade pela contribuição que esta pode dar à prosperidade econômica e à qualidade socioambiental da sociedade. A junção entre qualidade socioambiental e desenvolvimento socioeconômico, por meio de uma gestão do desempenho baseada na Responsabilidade Social Empresarial, torna as iniciativas empresariais, marcos de fundamental importância, tanto teórica, quanto empírica e social. **PALAVRAS-CHAVE:** Competitividade. Responsabilidade Social Empresarial. Cadeia de Suprimentos.

ABSTRACT

The issue addressed in this article is the Corporate Social Responsibility (CSR) in the Productive Chain starting from the interdependency and interconnectivity among the many stakeholders linked directly or indirectly to the company's business. Sharing this thought at the Supply Chain level becomes a new challenge in this very competitive market. The methodology used to address this specific case was bibliographic research, queries and interviews. So the objective is to see the importance of management change and the conciliation of social development and reinforced competitiveness. We find out that the Value Chain is inseparable from Sustainability and from the contribution it may bring to the economical prosperity and to the quality of the social environment of the community. The junction between social-environmental quality and social-economical development by a performance management based on Corporate Social Responsibility makes initiatives like these, milestones of fundamental importance, such as in theory, as well as empiric and social.

KEY WORDS: Competitivity. Corporate Social Responsibility. Supply Chain.

INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social, na Cadeia Produtiva, é um ato permanente e contínuo voltado para o investimento social da empresa, agregando valor ao seu produto, envolvendo toda a Cadeia Produtiva na busca da ética cooperativa, da cidadania responsável por toda cadeia produtiva social.

Tornar-se mais competitivo no mundo global, ampliar o portfólio de soluções, inovar para manter ou buscar a liderança, são inúmeras as razões que levam as empresas a rever seus modelos de negócios.

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial está se consolidando de forma multidimensional e sistêmica (ASHLEY, 2002). O conceito concretiza-se através da busca da

¹ Mestrando em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense. Professor da Faculdade Machado Sobrinho (Administração e Gestão Ambiental). E-mail: jaimecardoso@uai.com.br

interdependência entre os diversos stakeholders ligados, direta ou indiretamente, ao negócio da empresa.

A cadeia de valor é vista como indissociável da sustentabilidade e da contribuição que esta pode dar à prosperidade econômica e à qualidade socioambiental da sociedade.

Segundo Yung (2005, p.17), as empresas brasileiras incorporaram “o discurso da gestão responsável. Muitas avançaram em suas práticas aprimorando o relacionamento com os funcionários, adotando estratégias de redução do impacto no meio ambiente ou investindo no desenvolvimento das regiões onde atuam”. Ainda segundo Yung (2005), houve um avanço significativo que ajudou a colocar o Brasil no centro das discussões internacionais sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE). As nossas empresas estão descobrindo que cuidar apenas dos processos internos não é suficiente. É preciso garantir que as práticas responsáveis sejam adotadas em toda a cadeia produtiva.

Num ambiente em que a cooperação faz cada vez mais parte do negócio, uma empresa com ações condenáveis pode comprometer a imagem de outras na mesma cadeia. Uma companhia atuando sozinha tem uma influência limitada em seu ambiente de negócios. Várias empresas em conjunto podem conseguir mudanças importantes (YUNG, 2005).

Na pesquisa do guia Exame de boa cidadania corporativa, 51% das empresas afirmaram incluir critérios específicos de Responsabilidade Social na seleção e avaliação de fornecedores. Discutir a Responsabilidade Social na cadeia logística é algo extremamente complexo devido à amplitude e ao encadeamento das relações estabelecidas entre os diversos stakeholders. Além disso, as cadeias produtivas diferem-se intrinsecamente, possuindo uma especialização única, principalmente no que se refere aos agentes participantes e àquele com maior poder de coerção sobre a cadeia (CHING, 1999).

1 Responsabilidade Social na Cadeia de Suprimentos

A integração dos mercados e a queda das barreiras comerciais têm produzido inúmeras mudanças na forma de atuação das organizações contemporâneas, tendo como pontos marcantes o surgimento de novos concorrentes em virtude da ampliação de seus mercados potenciais, as novas relações com os funcionários, com os clientes e fornecedores provocados pela velocidade e facilidade ao acesso às informações de que dispõem e o acelerado processo de inovação tecnológica.

No meio dessas mudanças ocorridas nos últimos anos, o campo social ganhou importância crescente e se tornou alvo de ações não apenas do Primeiro setor (Governo - setor público), mas

também do Segundo setor (Mercado – setor privado) e, sobretudo, do Terceiro setor (Ong's - setor de atividades sem fins lucrativos). (FERNANDES, 1994).

As organizações vêm sendo pressionadas a dar maior importância à relação existente entre as ações que desenvolvem e suas consequências dentro e fora delas, que afetam a vida das pessoas, da comunidade e do meio ambiente. Mesmo possuindo características e objetivos próprios, elas afetam e são afetadas pelas variáveis do ambiente no qual atuam e estão inseridas, sendo a RSE uma nova visão das organizações e do seu papel na sociedade.

A RSE vem ocupando espaço cada vez maior nos modelos de gestão das organizações contemporâneas, que tem associado tais preocupações à necessidade de se manterem firmes e atuantes no mercado.

Por outro lado, vemos um desenvolvimento muito amplo no sistema logístico no Brasil, com uma evolução da Cadeia de Suprimentos envolvendo toda a rede de fornecedores e clientes. A Cadeia de Suprimentos é a integração de processos-chave a partir do usuário final até os fornecedores primários, com o objetivo de prover produtos, serviços e informações que adicionem valor para os clientes e acionistas da empresa.

2 Origens da Responsabilidade Social das Empresas

O que pode se observar é que a ideia de responsabilidade social das empresas brasileiras só ganhou forças nos últimos anos, mas não podemos considerar como um tema novo. Stonner e Freeman (1985) colocam que os primeiros conceitos foram abordados, em 1899, por Andrew Carnegie na publicação do livro “O Evangelho da Riqueza”, uma visão que se baseava nos princípios de caridade e custódia.

O princípio da caridade exigia que membros da sociedade com maiores recursos financeiros ajudassem os menos afortunados. Já o princípio da custódia, baseados em princípios bíblicos, exigia que as empresas e as pessoas mais ricas se vissem como guardiões que mantivessem suas propriedades em custódia para benefício da sociedade como um todo. As duas dimensões eram paternalistas e com cunho religioso muito forte. (STONNER; FREEMAN, 1985).

As companhias americanas aceitaram amplamente os princípios da visão clássica de Carnegie nos anos de 1950 a 1960, à medida que cada vez mais os empresários admitiam a ideia de que junto com o poder vem sempre a responsabilidade (STONNER; FREEMAN, 1985).

Até as empresas não adeptas a esses pensamentos, percebiam sua importância e verificavam que a não aceitação das responsabilidades sociais como princípio prejudicariam a imagem de suas organizações perante Deus e a sociedade, sendo forçadas indiretamente a aceitá-las (STONNER; FREEMAN, 1985).

A atual preocupação com a responsabilidade social das empresas foi provocada por vários acontecimentos ao longo da história. Alves (2003) explica que entre as décadas de 1930 e 1970, a economia mundial e dentro dela a economia brasileira, atravessaram um longo ciclo de expansão, tendo como um de seus pilares a forte presença do Estado. Durante quase três décadas, acreditava-se que os trabalhadores e a sociedade de forma geral não podiam prescindir da proteção que o Estado do bem estar social poderia e deveria proporcionar.

No Brasil, a partir da década de 1980, o cenário econômico terá como tendência predominante a recessão quebrada por curtos períodos de crescimento. Paralelamente, a pressão inflacionária se expande e há queda na taxa de investimento (ALVES, 2003).

Na década de 1990, a situação piorou. O aumento de capitais disponíveis advindos do Fundo Monetário Internacional - FMI e do Banco Mundial terá como contrapartida a exigência de reformulação da economia e assim permitir o “ingresso de bens importados, ou liberalização das importações, chamada de inserção internacional competitiva” (ALVES, 2003).

Algumas medidas foram adotadas: “desregulamentação financeira e comercial; abertura de mercado interno às importações, sem contrapartida de exportações”, e ainda: “reformulação do papel do Estado, com sucateamento e redução de investimentos nas áreas sociais, privatização das estatais, elevação de receitas” (ALVES, 2003, p. 2). Assim, houve uma quebra do Estado e se passou a gerir a economia baseada em imperativos financeiros que, depois de algum tempo, trouxeram consigo vários problemas sociais (ALVES, 2003).

O conceito de responsabilidade social corporativa tem uma forte conotação normativa com muitos debates de filósofos sobre o dever das corporações de promover o desenvolvimento social.

A empresa é a unidade básica de organização econômica. Elas são o motor central do desenvolvimento econômico e devem ser, também, um motor vital do desenvolvimento sustentável. Para isto, é imprescindível que elas definam adequadamente sua relação com a sociedade e com o meio ambiente. Este é o conceito que melhor define essa relação de Responsabilidade Social Corporativa:

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

As empresas, hoje, são agentes transformadores que exercem uma influência muito grande sobre os recursos humanos, a sociedade e o meio ambiente. Neste sentido, vários projetos são

criados, atingindo principalmente os seus funcionários e, em algumas vezes, seus dependentes e o público externo, contemplando a comunidade a sua volta ou a sociedade como um todo. O grande problema é que não se realiza um gerenciamento correto a fim de saber qual o retorno para a empresa.

Várias normas, diretrizes e padrões foram criados, como a Norma AA 1000 (Gestão da Contabilidade e Auditoria e relato da Responsabilidade Corporativa), a SA 8000 (Qualifica as empresas com relação à Responsabilidade Social) e a GRI (Global Reporting Initiative), contribuindo para criar um modelo de visão sobre as práticas de responsabilidade social e empresarial e sua gestão de desempenho.

Na dimensão interna da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, em questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, enquanto as práticas ambientalmente responsáveis se relacionam, sobretudo, com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. Esses aspectos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada (MELO et al., 2004, p.32.).

Quanto à dimensão externa à empresa, a responsabilidade social de uma empresa ultrapassa a esfera da própria empresa e se estende à comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e acionistas, um vasto espectro de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente.

3 A Cadeia de Suprimentos

Como membros de arranjos, como as cadeias de suprimentos e as cadeias produtivas, as empresas transformam-se em agentes cuja competitividade depende do seu desempenho e do desempenho de todas as demais empresas envolvidas nas etapas necessárias para o fornecimento de um determinado produto aos clientes finais. Nesse sentido, uma empresa pode ser visualizada e analisada a partir de três unidades principais:

a) De forma isolada, no contexto de sua cadeia de valor em que as atividades executadas são analisadas, com o objetivo de apontar potenciais de vantagem competitiva;

b) Como um dos membros de uma Cadeia de Suprimentos visualizada a partir de uma empresa, e envolvendo as empresas inseridas a montante e a jusante desta, desde as fontes originais de matérias-primas, até os clientes finais;

c) Como participante de um dos elos (indústria) de uma cadeia produtiva, seja na cadeia principal, seja auxiliar desta. Os conceitos de Cadeia de Suprimentos, cadeia produtiva e cadeia de valor são discutidos na sequência do trabalho.

O termo “logística” evoluiu para uma concepção de integração, em que os fluxos de materiais, financeiro e de informação atuam, de forma estratégica, reduzindo custos. A expansão do comércio internacional, atrelada às mudanças tecnológicas, induziu a um crescente movimento de cooperação entre clientes e fornecedores denominados Supply Chain Management. Para conceituar o Supply Chain Management é necessário antes conceituar o que é Cadeia de Suprimento e Gerenciamento da Cadeia de Suprimento.

A Cadeia de Suprimento, segundo Christopher (1997, p.13), "representa uma rede de organizações, através de ligações nos dois sentidos dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são colocados nas mãos do consumidor final”.

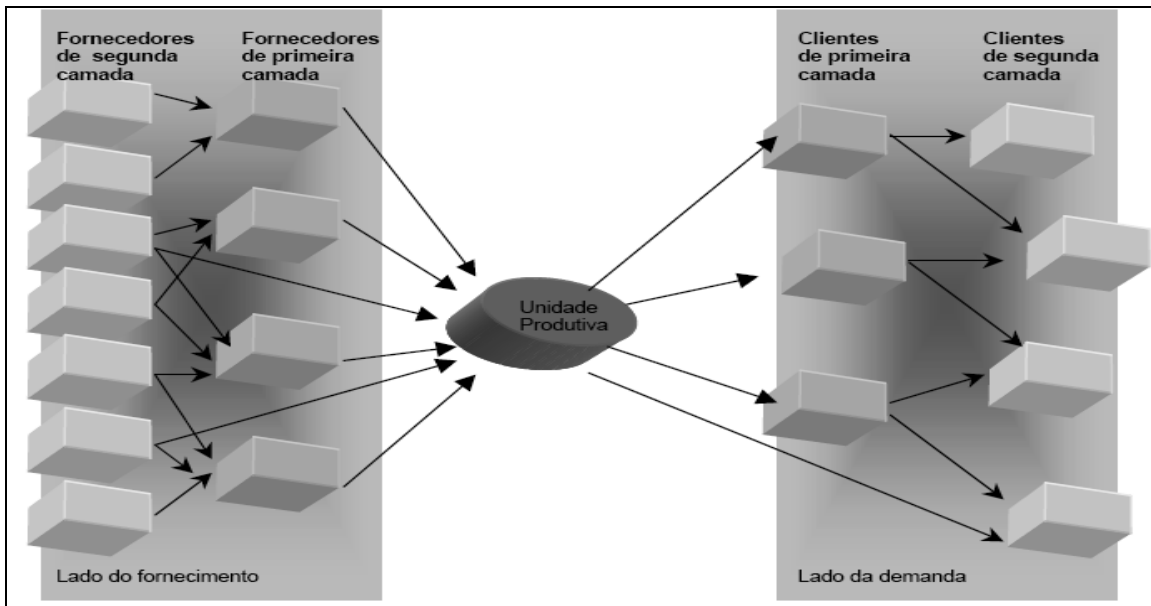
Segundo Slack (1997, p.411), este conceito "é desenvolvido com uma abrangência bem maior e com um enfoque holístico, que gerencia além das fronteiras da empresa”.

Em 1998, o Council of Logistics Management (CLM) revisou sua definição de logística e definiu-a como aquela parte da Cadeia de Suprimentos que planeja, programa e controla o fluxo eficiente e efetivo e a estocagem de mercadorias, serviços e informações correlatas, do ponto de origem ao ponto de consumo, para atender os requisitos do cliente (LAMBERT; POHLEN, 2001).

Lambert e Pohlen (2001) concluem que a Cadeia de Suprimentos abrange outras funções, além da logística e envolve várias empresas. Assim, a Cadeia de Suprimentos é uma rede de vários negócios e relações.

Lambert, Cooper e Pagh (1998) descrevem a Cadeia de Suprimentos de uma perspectiva diferente. Eles afirmam que a descrição de uma Cadeia de Suprimentos deve ser feita a partir de uma empresa, denominada “empresa focal” ou “empresa foco”. Os membros da Cadeia de Suprimentos compreendem, nessa visão, todas as organizações com as quais a empresa focal interage, direta ou indiretamente, através de seus fornecedores ou clientes, desde o ponto de origem até o ponto de consumo.

A Figura 1 ilustra uma Cadeia de Suprimentos, na perspectiva de Slack, Chambers e Johnston (2002, p.416).



Fonte: Adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2002, p.416).

A Figura acima mostra os níveis de uma cadeia. A montante, os grupos que se relacionam diretamente com a empresa são chamados de fornecedores de primeira camada (ou nível), os quais são supridos pelos fornecedores de segunda camada (ou nível), e assim por diante. No lado da demanda (a jusante), os clientes diretos são chamados clientes de primeira camada (nível). Os clientes destes são clientes de segunda camada (ou nível), e assim por diante (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 1997, p. 179, 412).

É raro uma empresa participar de apenas uma Cadeia de Suprimentos. As Cadeias de Suprimentos das empresas normalmente não têm a forma de um canal, mas de árvores arrancadas, com as raízes e galhos representando a extensa rede de clientes e fornecedores e as relações existentes entre eles (LAMBERT, 2001).

Lambert, Cooper e Pagh (1998) e Lambert (2001) discutem a estrutura de uma Cadeia de Suprimentos, a partir da ilustração mostrada na Figura 1. Há três dimensões estruturais de uma Cadeia de Suprimentos, de acordo com os autores:

- Estrutura horizontal: número de níveis da Cadeia de Suprimentos;
- Estrutura vertical: número de empresas em cada nível;
- Posição horizontal da empresa foco dentro da Cadeia de Suprimentos: a empresa focal pode estar próxima das fontes iniciais de suprimentos, próxima dos clientes finais, ou em alguma posição entre os pontos finais da cadeia.

Considerando-se a estrutura horizontal, os níveis ou camadas da Cadeia de Suprimentos da empresa focal podem ser representados no sentido dos fornecedores ou prestadores de serviços, a

montante (upstream), ou no sentido dos clientes, a jusante (downstream) (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, p. 179, 412).

3.1 Cadeia de Valor

Em 1985, Porter desenvolveu o conceito de cadeia de valor nos estudos em que defendia que, para compreender os elementos importantes para a vantagem competitiva, deve-se analisar as várias atividades distintas executadas na cadeia de valor de uma empresa e o modo como elas interagem (PORTER, 1989, p. 31). O quadro 1 mostra uma cadeia de valor genérica, com as atividades que a integram.

Quadro 1 - Cadeia de valor genérica



Fonte: Porter (1989, p. 35).

Valor refere-se ao montante que os clientes estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece (PORTER, 1989, p. 34). A cadeia de valor é composta pelas atividades primárias e de apoio, conforme o quadro 1. As atividades primárias referem-se a atividades envolvidas na criação física do produto, sua venda, transferência ao comprador e assistência pós-venda. Dependendo da empresa, irá variar a importância de cada uma dessas atividades para a obtenção de vantagem competitiva.

As atividades de apoio são atividades de suporte às atividades primárias e a elas mesmas. As linhas tracejadas indicam as atividades que apoiam as atividades primárias e a cadeia inteira. A infraestrutura está associada à cadeia de valor inteira (PORTER 1989). O sistema de valores corresponde a uma corrente de atividades, constituída por elos “corrente acima”, aqueles que se referem às cadeias de valor dos fornecedores e elos “corrente abaixo”, as cadeias de valor dos canais (distribuidores – onde eles existirem - e varejistas), de acordo com Porter (1989, p. 31).

A gestão da Cadeia de Suprimentos é um campo bastante abrangente, e não se tem o propósito de esgotar o tema, já que muito vem sendo escrito e discutido a respeito. A literatura pesquisada mostra que muitos esforços têm sido feitos no sentido de gerenciar a Cadeia de Suprimentos, porém, para que a sua gestão seja efetiva, é preciso que seja implementado um processo de avaliação de desempenho dos esforços realizados, de modo que se monitore o alcance das metas definidas no nível da cadeia. Com esse propósito, buscou-se na RSE, ferramentas que possam ser empregadas para avaliar o desempenho em fornecedores dispostos em realizar práticas de responsabilidade social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da contextualização histórica do conceito de competitividade, foi possível perceber as empresas cada vez mais envolvidas com uma cadeia complexa de agentes, tomando decisões em processos interdependentes, o que acarreta em novos posicionamentos e habilidades organizacionais.

O papel do gestor se torna muito importante neste processo, é ele quem deverá assumir a postura de empreendedor social, estando no início ou no fim da cadeia, tornando-se o principal agente responsável pela transformação.

Um dos pressupostos da RSE na Cadeia de Suprimentos é o trabalho de conscientização que as empresas deverão fazer junto aos fornecedores. Neste entendimento, as empresas devem antecipar as tendências da nova realidade de mercado e envolver fornecedores da Cadeia de Suprimento em agentes, cuja competitividade depende do seu desempenho e do desempenho de todas as demais empresas envolvidas nas etapas necessárias para o fornecimento de um determinado produto.

É necessário continuar a pesquisa nesta área, pois se trata de um tema novo, ao qual as empresas necessitam estar atentas. As normas AA1000 com o padrão internacional para a gestão da Responsabilidade Social Corporativa despertam crescente interesse das organizações no Brasil, bem como os aspectos da governança corporativa e a sua inter-relação com as áreas financeira e social.

Com isso, busca-se a transparência das organizações através do balanço social, sua padronização e implementação nas organizações como um valioso e importante instrumento de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ALVES, E. A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração da USP**. São Paulo/SP, v.38, n.01, jan-mar, p. 37-45. 2003.
- ASHLEY, P. A. **A ética e a responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial**. São Paulo Atlas, 1993.
- CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada**. São Paulo: Atlas, 1999.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management. **The International Journal of Logistics Management**, n.543, Jan-Feb. 1998.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da Cadeia de Suprimento: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHOPRA, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimento: estratégia, planejamento e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- GUIA de boa cidadania corporativa. **Guia Revista Exame**. São Paulo, Ed. Abril 2001.
- GUIA de boa cidadania corporativa. **Guia Revista Exame**. São Paulo, Ed. Abril 2005.
- MALCOM, M. Et al. **Cidadania Corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark 2002.
- MELO NETO, A. C.; FORES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 1999.
- MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- NETO, Francisco Paulo de M. /Jorgiana Melo Brennand. **Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna**. Rio de Janeiro: Qualitymark 2003.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. São Paulo: Atlas, 1989.
- STONNER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1985.