

PROPOSIÇÃO DE UMA ESTRUTURA INICIAL DE UM MÉTODO PARA IMPLANTAÇÃO DE AQUISIÇÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL EM EMPRESAS

Luis Carlos de Marino Schiavon (EESC-USP)

luis.schiavon@hotmail.com.br

Marcel Andreotti Musetti (EESC-USP)

musetti@sc.usp.br



Responsabilidade social é um tema dominante nos meios acadêmicos e empresariais. Busca por redução de custos, mitigação de riscos operacionais, melhoria de eficiência e atendimento a expectativas de consumidores são alguns dos motivos que leevam empresas a inserir responsabilidade social em suas estratégias de negócio, particularmente na função aquisição. A aquisição socialmente responsável integra preocupações sociais e ambientais nas decisões de aquisição e vem sendo adotada de forma crescente nas empresas. A partir da constatação de que há escassez de informações para o processo de implantação de aquisição socialmente responsável, o presente trabalho tem como objetivo propor uma estrutura inicial de um método para implantação da referida prática em empresas. A estrutura proposta, que foi formulada tendo como referencia a literatura sobre o assunto, é constituída por um roteiro de atividades dividido em três etapas, abordando uma fase inicial de introdução dos conceitos e planejamento, seguida por fases de alinhamento estratégico e implantação. Propõem-se recomendações e sugestões para cada um dos passos do processo de implantação de aquisição socialmente responsável.

Palavras-chaves: Cadeia de suprimentos, responsabilidade social empresarial, gestão de compras

1. Introdução

Atitudes socialmente irresponsáveis de fornecedores expõem as empresas contratantes a sérios riscos. A imprensa noticiou recentemente em Trabalhadores (2012) e Marca (2011), que trabalhadores atuavam em São Paulo em condições análogas à escravidão em obra executada por uma construtora de grande porte para um renomado hospital e na fabricação de roupas para uma grande rede internacional de lojas de vestuário. Os trabalhadores eram funcionários de fornecedores das grandes empresas, que alegaram desconhecer e condenar as atitudes de seus supridores. Independente disto, as empresas contratantes ficaram expostas e possivelmente sofreram danos de imagem perante a opinião pública.

Há diversos casos similares relatados na literatura: varejista de roupas e fabricante de calçados esportivos que enfrentaram escândalos sobre uso de trabalho infantil ou trabalho escravo, citados por Ansett (2007), Hencle (2005) e Nijhof et al. (2008); fornecedores de grandes fabricantes de telefones celulares que desrespeitam direitos de trabalhadores, citado por Chan et al. (2008), dentre outros. Hurst (2006) afirma que este tipo de evento tem recebido maior enfoque pela mídia, tem ocorrido aumento na consciência da população e que os consumidores estão dispostos a penalizar empresas que não agem de maneira social e ambientalmente responsável em sua cadeia de suprimentos.

Por outro lado, comportamento socialmente responsável pode levar a maior lealdade por parte dos clientes e aumento nas receitas financeiras da empresa. Uma pesquisa realizada pela *Reputation Institute* com 21 mil consumidores dos Estados Unidos, sugeriu que o público quer informação sobre a conduta em responsabilidade social e ambiental das empresas, para ajudar a decidir de quem comprar, onde investir e trabalhar. Adicionalmente, comportamento socialmente responsável pode contribuir para redução de custos: iniciativas ambientais da 3M americana entre 2000 e 2002 resultaram em melhoria de 10% em eficiência energética, conforme Relatório 3M de Sustentabilidade 2004 (CARTER, 2004).

Os países pertencentes à União Europeia passaram a adotar práticas de aquisição responsável nas compras públicas, exigindo de seus fornecedores o atendimento a requisitos sociais, ambientais e éticos. Melhora da eficiência nas atividades de compras, obtenção de economia sustentável nos processos de aquisição e promoção de padrões de qualidade em produtos e serviços são identificados como benefícios da aquisição responsável (CARPE, 2005).

Conforme Roberts (2003), aquisição responsável e gestão da cadeia de suprimentos têm sido enfatizadas como importantes questões para executivos, acadêmicos e políticos, devido a crescente pressão sobre as organizações para comportar-se de maneira responsável ao longo da cadeia de suprimentos e assumir responsabilidade por seus fornecedores.

Apesar da reconhecida importância do tema, Mont & Leire (2009) afirmam que há escassez de referências para prover orientação para o processo de implantação de aquisição socialmente responsável em organizações, caracterizando claramente uma lacuna. Acrescentam que existe a necessidade de um roteiro passo a passo para auxiliar empresas no início do desenvolvimento e/ou na implantação desta prática.

Deste modo, tem-se como objetivo do presente trabalho propor uma estrutura inicial de um método para introdução e implantação de aquisição socialmente responsável em empresas.

Para isto, efetua-se inicialmente uma revisão bibliográfica sobre responsabilidade social empresarial e aquisição responsável, seguida por uma discussão sobre direcionadores, barreiras e abordagens para implantação de aquisição socialmente responsável. Na sequência, é proposta uma estrutura, constituída por um roteiro de atividades, para implantação da referida prática.

2. Responsabilidade social empresarial (RSE)

Conforme Carrol (2008), desde meados da metade do século passado, RSE tem sido um tema presente nas esferas empresariais e acadêmicas. Ao longo dos anos, foram propostas diversas definições para RSE. Porém, não há consenso sobre uma definição unificada. Blowfield & Murray (2008) afirmam que o que se quer dizer com RSE está constantemente a mudar, porque a própria sociedade evolui e isso afeta as expectativas face às empresas e à sua relação com a sociedade.

A tabela 1 sintetiza o conceito de RSE, na visão de autores ou instituições, como *CED* (*United States Committee for Economic Development*) e *BSR* (*Business for Social Responsibility*), desde a década de 1950 até a década de 2000.

Década	Autor	Conceito de responsabilidade social empresarial	Citado por
1950	Howard Bowen	Refere-se às obrigações do homem de negócios de seguir políticas, tomar decisões ou de seguir linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da sociedade	Carrol (1999)
1960	Keith Davis	Ações e decisões dos homens de negócios tomadas por razões ao menos parcialmente além de interesses econômicos ou técnicos das empresas. Algumas decisões socialmente responsáveis nos negócios podem ser justificadas, por um longo e complicado processo de raciocínio, como tendo uma boa chance de trazer ganhos econômicos no longo prazo, trazendo retorno para a perspectiva socialmente responsável adotada pela empresa	Thomas & Nowak (2006)
1970	CED	O negócio está sendo solicitado a assumir responsabilidades mais amplas com a sociedade, para servir um espectro mais largo de valores humanos. As empresas, com efeito, estão sendo solicitadas a contribuir mais com a qualidade de vida dos americanos do que apenas fornecer bens e serviços. Considerando que os negócios existem para servir a sociedade, seu futuro irá depender da qualidade da resposta de seus administradores para as mudanças de expectativas do público	Carrol (2008)
1980	Peter Drucker	RSE, ao ser assumida pelas empresas, torna os problemas sociais em oportunidades e benefícios econômicos, em capacidade produtiva, em competência humana, em empregos bem pagos e em riqueza	Leandro & Rebelo (2011)
1990	BSR	RSE é visto como um conjunto abrangente de políticas, práticas e programas que estão integrados nas operações do negócio, na cadeia de suprimentos e nos processos de tomada de decisão através da empresa	Carrol (2008)
2000	George & Jones	Forma que os gestores e os colaboradores de uma empresa veem o seu dever e a sua obrigação de tomar decisões que protejam, realcem e promovam o bem estar de todas as partes interessadas e da sociedade em geral	Leandro & Rebelo (2011)

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 1: Evolução do conceito de responsabilidade social empresarial

Leandro & Rebelo (2011) confirmam que não há total consenso e universalidade em uma definição de RSE. Contudo, concluem que RSE nasce de uma atitude ética das empresas perante a sociedade e que as decisões e ações das empresas devem afetar de forma positivas aos *stakeholders*, além do que é exigido pela lei.

Dahlsrud (2008) resume que o desafio para os negócios não é definir RSE, mas entender como a RSE é socialmente construída em um contexto específico e como levar isso em consideração para desenvolver as estratégias de negócios.

Organizações que embutem RSE em sua estratégia podem exercer influência externa sobre outras empresas, através da função aquisição, assim propagando RSE em sua cadeia de valor ou competidores. A integração de práticas de RSE na função aquisição contribui altamente para o desenvolvimento sustentável (PAULIKAS & BRAZDAUSKAITÉ, 2010).

3. Aquisição responsável – integrando responsabilidade social empresarial em compras e promovendo escolhas responsáveis

No passado, a atividade de compras nas organizações usualmente significava obter bens ou serviços ao preço mais baixo possível. O principal objetivo da área de compras era efetuar as aquisições da maneira mais barata possível. A habilidade de negociação dirigida para obter descontos era considerada uma das mais importantes competências dos compradores. Termos como custo total de propriedade ou custo total do ciclo de vida eram desconhecidos ou não praticados. As práticas de negócio evoluíram. Nos dias atuais, a área de compras passou a ocupar posição estratégica em muitas empresas (KAMANN & SMIT, 2008).

O principal foco da área de compras é assegurar o melhor valor para o dinheiro despendido. O conceito de melhor valor requer que as decisões de compras sejam baseadas não apenas no preço das ofertas, mas que considerem aspectos de qualidade e habilidade de entregar benefícios adicionais. Deste modo, devem-se considerar aspectos sociais e ambientais ao se avaliar uma oferta de um produto (bem ou serviço), levando-se em conta questões como impactos ambientais ao longo de seu ciclo de vida e condições de trabalho verificadas na produção e entrega. A aquisição responsável objetiva integrar preocupações sociais, ambientais e éticas nas decisões de aquisição (CARPE, 2005).

As denominações e definições utilizadas na literatura para os tipos de aquisição responsável variam, conforme a intenção de enfatizar aspectos social, ambiental ou ético. As principais designações usadas são aquisição responsável, aquisição socialmente responsável, aquisição sustentável, aquisição verde e aquisição ética.

Paulikas & Brazdauskaité (2010) definem aquisição socialmente responsável como “refere-se a um processo de gestão usado para adquirir bens e serviços de um modo que considera ou dá prioridade para fornecedores ou produtos socialmente e ambientalmente responsáveis”.

Conforme Mont & Leire (2009), os aspectos que as empresas escolhem para incorporar em seus processos de aquisição responsável variam significativamente e existem importantes diferenças entre aspectos e métodos utilizados por aquisição socialmente responsável e aquisição verde.

A aquisição socialmente responsável tende a focar principalmente em métodos de produção e nas condições em que ocorre a produção, tais como direitos dos trabalhadores, questões de saúde e segurança, salários, equidade racial e de gênero, minorias, etnias e direitos humanos. Pode promover a economia local, suportando negócios locais e favorecer grupos minoritários e vulneráveis, adquirindo de empresas pertencentes a tais grupos (MONT & LEIRE, 2008 e PAULIKAS & BRAZDAUSKAITÉ, 2010).

A aquisição verde tende a focar nos aspectos ambientais da produção e nas características ambientais dos produtos e de seu uso. Objetiva reduzir impactos ambientais de produtos e serviços, bem como melhorar o desempenho socioeconômico ao longo do ciclo de vida do produto (MONT & LEIRE, 2008 e PAULIKAS & BRAZDAUSKAITÉ, 2010).

No presente trabalho, tem-se como foco aprofundar o entendimento das questões relacionadas à aquisição socialmente responsável.

4. Implantação de aquisição socialmente responsável

Nos tópicos a seguir efetua-se revisão bibliográfica de direcionadores e barreiras para implantação de aquisição socialmente responsável (ASR).

4.1. Direcionadores para implantação de aquisição socialmente responsável

Mont & Leire (2009) afirmam que há abundantes fontes na literatura focadas na investigação de direcionadores para organizações se engajarem em atividades de RSE e que há suficientes referências que examinam direcionadores para aquisição verde. No entanto, referidos autores consideram que há um número bastante limitado de estudos que analisam especificamente direcionadores para aquisição socialmente responsável. Conforme Walker et al. (2008) a abordagem usual é segmentar os direcionadores em internos e externos.

4.1.1. Direcionadores internos

Valores organizacionais e suporte da alta administração são identificados por Carter & Jennings (2004) e Walker et al. (2008) como os mais importantes direcionadores internos para ASR. Na tabela 2 identificam-se três direcionadores internos, considerados relevantes na visão dos autores citados, com respectivos exemplos.

Direcionador interno	Exemplo	Citado por
Alta administração	<ul style="list-style-type: none">- Altos executivos são responsáveis pelas atividades da empresa e influenciam a cultura organizacional- Há evidência empírica de que o suporte dos principais executivos é importante para implantação de iniciativas sociais nas organizações	Carter & Jennings (2004)
Funcionários	Na Levi Strauss & Co., os funcionários influenciaram a elaboração de um código de conduta para fornecedores, devido preocupações sobre as condições de trabalho de pessoas que fabricavam produtos Levi & Strauss em vários países	Mont & Leire (2009)
Fatores estratégicos	<p>Empresas devem engajar-se em ASR porque:</p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Stakeholders</i> esperam isso e a sobrevivência da empresa possivelmente dependa disso- Reduzir o risco de publicidade negativa- Particularmente em questões ambientais, para reduzir desperdícios e, em última instância, reduzir custos- Como auxílio para diferenciação do produto e melhoria no posicionamento estratégico no mercado	Hoejmose (2010)

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 2: Direcionadores internos para ASR e respectivos exemplos

4.1.2. Direcionadores externos

De acordo com Mont & Leire (2008), direcionadores externos para ASR são frequentemente associados com *stakeholders*. Na tabela 3 identificam-se quatro direcionadores externos, considerados relevantes na visão dos autores citados, com respectivos exemplos.

Direcionador externo	Exemplo	Citado por
<i>Stakeholders</i> em geral	Podem exercer influencia de modo direto ou indireto: - Estabelecer demandas diretamente nos processos de aquisição, através da legislação, por exemplo - Influenciar indiretamente, como em casos de boicotes de consumidores contra utilização de trabalho infantil na produção de produtos	Mont & Leire (2008)
Consumidores	Crescente número de consumidores de negócios (varejistas) estão mudando suas preferências de aquisição para fornecedores que tem conduta comprovada em responsabilidade social empresarial	Vassalo et al. (2008)
Governo	Pressão para adoção de práticas de ASR nas empresas	Walker et al. (2008)
ONGs, mídia e investidores socialm. resp.	Pressão para adoção de práticas de ASR nas empresas	Mont & Leire (2009)

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 3: Direcionadores externos para ASR e respectivos exemplos

4.2. Barreiras para implantação de ASR

De modo similar ao que ocorre com direcionadores, há poucos estudos focados em barreiras para implantação de ASR. Analogamente a direcionadores, dividem-se barreiras em internas e externas (MONT & LEIRE, 2009).

4.2.1. Barreiras internas

Conforme Hoejmoose (2010), as principais barreiras são relacionadas a recursos e cultura organizacional. Na tabela 4 identificam-se quatro barreiras internas à ASR, consideradas relevantes na visão dos autores citados.

Barreiras internas	Citado por
Necessidade de justificar a atividade e seus custos à alta direção da empresa em termos de benefício ao negócio ou lucro, visto que empresas privadas e organizações públicas não são instituições de caridade	Whitehouse (2006)
Falta de comprometimento da alta administração da empresa, ou o comprometimento termina quando são necessários recursos para implementar as políticas do Código de Conduta, especialmente se for requerido escolher fornecedores com melhor desempenho e mais caros	Maignan et al. (2002)
Custos adicionais decorrentes de ações necessárias para implantar ASR, tais como necessidades de desenvolver sistemas para gerenciar informações de <i>stakeholders</i>	Maignan et al. (2002)
Falta de treinamento ou falta de informação na organização focal relacionados com aspectos sociais e éticos na cadeia de suprimentos	Mont & Leire (2009)

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 4: Barreiras internas à implantação de ASR

4.2.2 Barreiras externas

Na tabela 5 identificam-se quatro barreiras externas à implantação de ASR, consideradas relevantes na visão dos autores citados.

Barreiras externas	Citado por
Dificuldades enfrentadas pela empresa focal em impor mudanças além da primeira camada de fornecedores	Welford & Frost (2006)
Altos custos para efetuar auditorias em fornecedores. Dificuldades em contratar auditorias externas que executem serviços de bom nível de qualidade	Welford & Frost (2006)
Diferenças de culturas em países e regiões, que levam a discrepâncias em expectativas entre os mercados de produção e consumo com relações a aspectos sociais, padrões de saúde e segurança e questões ambientais	VASSALO et al. (2008)
Estilo de gestão em alguns países e regiões, que dificulta estabelecer relações cooperativas e de longo prazo com fornecedores	Welford & Frost (2006)

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 4: Barreiras externas à implantação de ASR

O entendimento de direcionadores e barreiras que se apresentam à organização focal, representa uma atividade importante na implantação de ASR.

4.3. Abordagens para implantação de aquisição socialmente responsável

Através do estudo da literatura realizado sobre aquisição socialmente responsável, verifica-se que não muitos autores abordam a implantação de aquisição socialmente responsável. Vassalo et al. (2008) propõem algumas questões a serem consideradas e recomendam iniciar a implantação através da identificação das expectativas dos *stakeholders*, ambições do projeto, barreiras e estabelecimento de *benchmarking* em relação a empresa-referência no tema. Mont & Leire (2009) mencionam a abordagem sugerida por Maignan et al. (2002) que descrevem sete passos para implantação de ASR e a abordagem apresentada por Cramer (2008) que propõe concentração em fornecedores críticos, levando em conta o tipo de produto e o mercado em que a empresa atua. Mont & Leire (2009) propõe um diagrama de processo baseado nos estudos disponíveis, resumido nas seguintes etapas: identificar expectativas de *stakeholders* e questões a endereçar; designar responsáveis por ASR; definir objetivos de responsabilidade social para ASR; identificar barreiras para atingir os objetivos; educar, monitorar e sancionar fornecedores; comunicar e reportar os resultados obtidos aos *stakeholders*; efetuar *benchmarking* com outras empresas; receber retorno dos *stakeholders*.

Mont & Leire (2009) afirmam que há escassez de referências para prover orientação para o processo de implantação de ASR em organizações, caracterizando claramente uma lacuna. Acrescentam que existe a necessidade de um roteiro passo a passo para auxiliar empresas no início do desenvolvimento e/ou na implantação de ASR.

Deste modo, visando trazer uma contribuição ao tema e tomando como referência o estudo da literatura consultada, propõem-se a seguir uma estrutura inicial de um método para introdução e implantação de aquisição socialmente responsável em empresas.

5. Proposição de etapas para implantação de aquisição socialmente responsável

Propõem-se três etapas, cada uma com um roteiro próprio de atividades.

Na figura 1 apresentam-se diagrama esquemático das três etapas propostas.

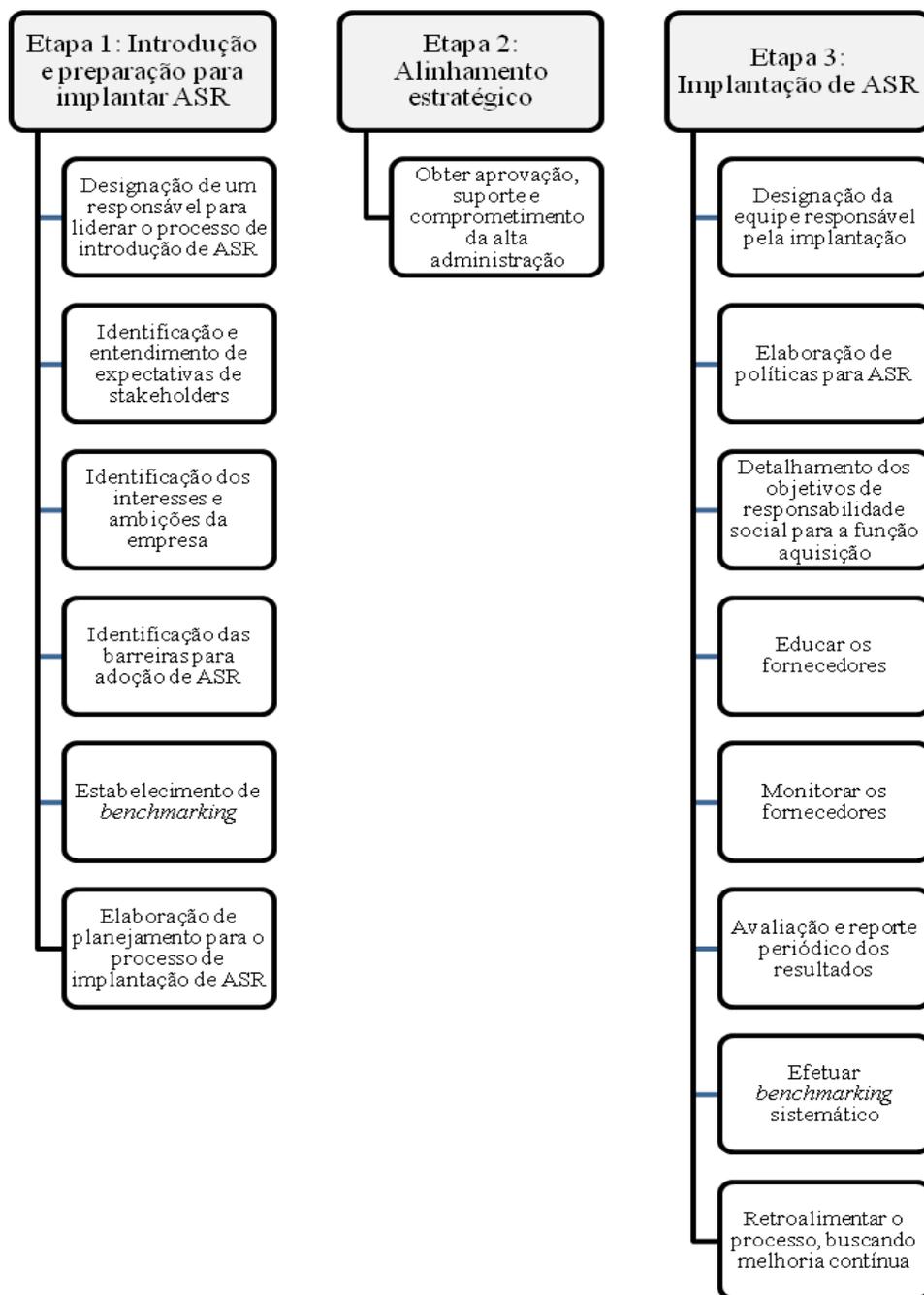


Figura 1: Diagrama esquemático das três etapas propostas para implantação de ASR

A seguir, detalham-se as etapas propostas.

5.1. Etapa 1: Introdução e preparação para a implantação de ASR

5.1.1. Designação de um responsável para liderar o processo de introdução de ASR

O primeiro passo é a designação pela administração da empresa de um responsável para liderar o processo de introdução de ASR na organização. Tem-se como premissa que o responsável designado tenha suficiente disponibilidade de tempo e recursos para dedicar-se as atribuições da função. Considera-se, como requisitos básicos para esta etapa, que o líder designado tenha familiaridade com os conceitos de aquisição socialmente responsável.

Os próximos quatro passos desta etapa tem como referência as recomendações de Vassallo et al. (2008).

5.1.2. Identificação e entendimento de expectativas de stakeholders

O objetivo deste passo é a identificação e entendimento das expectativas de clientes, funcionários, fornecedores, organizações não governamentais, órgãos reguladores, comunidades em que a empresa está inserida e demais *stakeholders* envolvidos, com relação a aspectos sociais e ambientais a serem considerados pela empresa nos processos de aquisição de bens e serviços.

5.1.3. Identificação dos interesses e ambições da empresa

Identificação dos motivos que levam a organização a implantar ASR. A partir do entendimento da motivação, recomenda-se estabelecer com clareza os objetivos a serem atingidos com a implantação de ASR.

Diversos podem ser os objetivos da implantação da iniciativa. Como exemplo, os objetivos podem ser ambiciosos, a implantação de ASR pode ser parte de uma estratégia adotada para buscar diferenciação no mercado, ou, a organização pode desejar influenciar positivamente a economia dos locais onde atua, enfatizando a aquisição de fornecedores locais, ou, ainda, a empresa pode ter como objetivo apenas garantir o adequado cumprimento dos requisitos legais de questões socioambientais por parte de seus fornecedores.

5.1.4. Identificação das barreiras para adoção de ASR

A partir da consolidação das informações obtidas nos dois passos anteriores, identificação das expectativas de *stakeholders* e de interesses da empresa, é possível identificar as barreiras que necessitam ser superadas para adoção de ASR.

Com a identificação das barreiras, recomenda-se elaborar planos para abordagens das questões críticas.

5.1.5. Estabelecimento de *benchmarking*

Conhecer as práticas utilizadas por outras empresas na abordagem de ASR, as dificuldades que precisaram ser superadas e as lições aprendidas pode ser proveitoso e inspirador para uma organização que pretender adotar o processo de ASR.

Adicionalmente, a atividade de *benchmarking* em organizações que são referencia em práticas de ASR é útil para estabelecer um referencial entre a situação atual da empresa focal e o estágio a ser atingido após a implantação da iniciativa.

5.1.6. Elaboração de planejamento para o processo de implantação de ASR

Sugerem-se elaborar um planejamento da implantação, detalhando os tópicos identificados nos passos anteriores, questões críticas, atividades a serem desenvolvidas, equipe de trabalho, tarefas e responsáveis, recursos necessários, metas e prazos.

Sugerem-se, também, realizar uma avaliação da capacitação da equipe que terá a incumbência de implantar a iniciativa, visando identificar a existência de eventuais lacunas entre competências existentes e competências necessárias para o processo, abrangendo aspectos técnicos, gerenciais e comportamentais. Após esta avaliação, podem-se endereçar eventuais necessidades de treinamento e/ou de contratação de recursos externos, definir ações e recursos necessários e incluí-los no planejamento.

Referido planejamento será a principal ferramenta a ser utilizada nos passos seguintes do processo. A consistência das informações contidas neste documento é de fundamental importância para o sucesso da implantação da iniciativa.

5.2. Etapa 2: Alinhamento estratégico

Nesta etapa, tem-se como objetivo obter aprovação, suporte e comprometimento da alta administração para a implantação de ASR na organização. Sugere-se apresentar o planejamento anteriormente elaborado, discutir as principais questões, desafios e benefícios da iniciativa.

Em função do envolvimento de várias áreas da empresa e de diversos *stakeholders*, da necessidade de mudanças e da complexidade do processo é relevante conseguir sustentação e comprometimento do alto escalão da empresa com o processo de implantação e com os resultados a serem atingidos.

5.3. Implantação de aquisição socialmente responsável

Os passos sugeridos a seguir tem como referencia recomendações apresentadas por Mont & Leire (2009), Maignan et al. (2002) e Cramer (2008).

Entendem-se que esta etapa deve ser iniciada após obtido o suporte e comprometimento mencionados na etapa anterior.

5.3.1. Designação da equipe responsável pela implantação

Nomeação do time ao qual será atribuída a responsabilidade de implantar ASR na empresa focal. Neste momento, devem ser implementadas ações para preencher eventuais lacunas de capacitação dos membros do time, que foram identificadas na etapa preliminar e que porventura ainda não tenham sido contempladas.

5.3.2. Elaboração de políticas para ASR

Elaborar documento descrevendo as políticas definidas pela empresa para considerar aspectos de responsabilidade social nas aquisições. Adicionalmente, recomendam-se a redação de um documento, ou, caso exista um código de conduta de fornecedores, inclusão de um capítulo específico, estabelecendo as atitudes e comportamentos esperados dos fornecedores com relação a questões socioambientais.

5.3.3. Detalhamento dos objetivos de responsabilidade social para a função aquisição

Sugerem-se considerar volume de bens e serviços adquiridos, avaliar o nível de influencia que há capacidade de exercer sobre os fornecedores e definir a abrangência da implantação, por exemplo, somente fornecedores da primeira camada, ou, fornecedores da primeira camada mais alguns fornecedores selecionadas da segunda camada.

A partir disto, detalhar os objetivos propostos na fase inicial, desmembrando e relacionando-os a fornecedores ou a categorias de compras.

Considerar as barreiras que foram anteriormente identificadas e estabelecer estratégias e planos de ação para superação das mesmas.

5.3.4. Educar os fornecedores

Comunicar aos fornecedores a decisão tomada pela empresa em implantar ASR. Informar sobre os objetivos estabelecidos, as atitudes e comportamentos esperados e sobre eventuais necessidades de adequação de conduta. Sugere-se manter um canal de comunicação com fornecedores, para esclarecer dúvidas e orientar sobre as mudanças necessárias. Conceder prazo para adequação de conduta.

5.3.5. Monitorar os fornecedores

Acompanhar evolução das ações para adequação de conduta. Sancionar, quando necessário. Atuar proativamente, desenvolvendo novos fornecedores que atendam aos requisitos estabelecidos, caso os fornecedores existentes não se interessem, demorem para agir ou resistam em se adequar as premissas socioambientais estabelecidas.

5.3.6. Avaliação e reporte periódico dos resultados

Monitorar a obtenção de resultados, tomando ações para correção de rumos, sempre que necessário. Periodicamente, avaliar, consolidar os resultados atingidos e comunicá-los aos *stakeholders*, incentivando *feedback*. Manter canal de comunicação com os *stakeholders*, para facilitar recebimento de retorno e sugestão de melhorias.

5.3.7 Efetuar *benchmarking* sistemático

Sistematizar a realização de *benchmarking* com outras organizações, visando troca de experiências e cooperação mútua. Identificar oportunidades para atuação conjunta em ações socioambientais, por exemplo, com grupos de fornecedores comuns.

5.3.8. Retroalimentar o processo, buscando melhoria contínua

A partir da experiência acumulada, *feedbacks* de *stakeholders* e *benchmarking*, introduzir melhorias, buscando evolução contínua do processo de ASR.

6. Discussão e Conclusão

O trabalho destaca a importância da inclusão de responsabilidade social empresarial nas estratégias de negócios das empresas, particularmente na função aquisição, com a implantação de práticas de aquisição socialmente responsável. Baseando-se na lacuna identificada a partir da literatura revisada, propõe-se no presente trabalho, uma estrutura inicial de um método para implantação de aquisição socialmente responsável em empresas.

A partir das referências bibliográficas pesquisadas, foram propostas como resultados parciais do trabalho, três etapas, que comportam atividades de um roteiro passo a passo que será a base para o detalhamento do método ora proposto. Na primeira etapa, foram detalhados seis passos para introdução do tema na empresa: identificação de expectativas dos *stakeholders*, de interesses da empresa e de barreiras, seguida pelo estabelecimento de *benchmarking* e planejamento da implantação. Na segunda etapa é abordada a relevância de se obter comprometimento e apoio da alta administração para implantação de ASR e apresentadas

sugestões para encaminhamento interno do assunto. Na terceira etapa, são detalhados oito passos para implantação da prática, com orientações e sugestões específicas, para cada passo do processo.

As informações apresentadas nesta primeira configuração do método podem ser úteis no meio empresarial, para auxiliar empresas que já desenvolvam práticas de aquisição responsável a refletir e incorporar melhorias em seu processo, bem como ajudar empresas que não adotam referidas práticas a introduzi-las em seu negócio.

O presente trabalho constitui a base para o detalhamento do método proposto, bem como para o planejamento de uma pesquisa de campo. Como desenvolvimentos futuros, planejam-se identificar a existência de estágios de desenvolvimento de práticas de aquisição responsável em diferentes setores empresariais brasileiros.

Referências

ANSETT, S. *Mind the Gap: A Journey to Sustainable Supply Chains*. Employee Responsibilities & Rights Journal. Vol. 19, n. 4, p. 296-303, 2007.

BLOWFIELD, M. BLOWFIELD, M. & MURRAY, A. *Corporate Responsibility: a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press, 2008.

BOWEN, H. R. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row, 1953.

CARPE – CITIES AS RESPONSIBLE PURCHASERS IN EUROPE. *CARPE Guide to Responsible Procurement*. 2. ed., Brussels, 2005.

CARROL, A. B. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Business & Society, Vol. 38, n.3, p.268-295, 1999.

CARROL, A. B. *A History of Corporate Social Responsibility – Concepts and Practices, in The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, p. 20-46, 2008.

CARTER, C. R. *Purchasing and Social Responsibility: A Replication and Extension*. The Journal of Supply Chain Management. Vol. 40, n. 4, p. 4-16, 2004.

CARTER, C. R. & JENNINGS, M. M. *The role of purchasing in corporate social responsibility: A structural equation analysis*. Journal of Business Logistics. Vol. 23, n.1, p.145-186, 2004.

CHAN, J.; HAAN, E.; NORDBRAND, S. & TORSTENSSON, A. *Silenced to Deliver: Mobile phone manufacturing in China and the Philippines*. Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO) e SwedWatch, Amsterdam, 2008.

CRAMER, J. *Organizing corporate social responsibility in international product chains*. Journal of Cleaner Production. Vol. 16, n.3, p.395-400, 2008.

DAHLSTRUD, A. *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Vol. 15, n.1, p.1-13, 2008.

HENCLE D.; *Gap Inc sees supplier ownership of compliance with workplace standards as an essential element of socially responsible sourcing*. Journal of Organizational Excellence. Vol. 25, n. 1, p.17-25, 2005.

HOEJMOSE, S. U. *Strategic management and the role of business strategy in responsible purchasing and supply*. PHD Thesis, University of Bath, 2010.

HURST, R. *Ethics and the purchaser*. Supply Management. Vol. 11, n. 5, p.17, 2006.

KAMANN, D. & SMIT, M. *From buying towards sustainable procurement, in A Thematic Review on Sustainable Procurement in High Education*. DHO – Dutch Network for Sustainable High Education. Amsterdam, 2008.

MAIGNAN, I.; HILLEBRAND, B. & MCALISTERB, D. *Managing Socially-Responsible Buying: How to Integrate Non-economic Criteria in the Purchasing Process.* European Journal of Management. Vol. 20, n. 6, p. 641-648, 2002.

MARCA Zara está envolvida em denúncia de trabalho escravo no Brasil. Veja (veja.abril.com.br), São Paulo, 17 agosto 2011, Economia. Disponível em <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/trabalho-escravo-encontrado-na-rede-da-zara>, acesso em 23 abril 2012.

MONT, O. & LEIRE, C. *Socially Responsible Purchasing in the Supply Chain: The Present State in Sweden and Lessons for the Future.* Swedish Environmental Management Council, Stockholm, 2008.

MONT, O. & LEIRE, C. *Socially Responsible Purchasing in the Supply Chain: Drivers and Barriers in Sweden.* Social Responsibility Journal. Vol. 5, n. 3, p. 388-407, 2009.

NIJHOF, A.; FORTERRE, D. & JEURISSEN, R. *Managing legitimacy issues in global supply chains: the case of the athletic footwear industry.* Corporate Governance. Vol. 8, n. 4, p. 506-517, 2008.

PAULIKAS, V. & BRAZDAUSKAITĖ, G. *Introducing Socially Responsible Purchasing in Private Sector: Trends, Barriers and Drivers.* 6th International Scientific Conference, May 13-14, 2010. Vilnius, Lithuania, 2010.

LEANDRO, A. & REBELO, T. *A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional.* Exedra: Revista Científica. Edição especial, 2011.

ROBERTS, S. *Supply Chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives.* Journal of Business Ethics, Vol. 44, p.159-170, 2003.

THOMAS, G. & NOWAK, M. *Corporate Social Responsibility: A definition.* Perth, Western Australia: Graduate School of Business – Curtin University of Technology, Working Paper n. 62, 2006.

TRABALHADORES de obra perto da avenida Paulista são encontrados em situação análoga à escravidão. O Estado de São Paulo (estado.com.br), São Paulo, 16 fevereiro 2012. Disponível em <http://blogs.estado.com.br/radar-politico/2012/02/16/trabalhadores-de-obra-perto-da-avenida-paulista-sao-encontrados-em-situacao-analoga-a-escravidao/>, acesso em 23 abril 2012.

VASSALO, D.; CACCIATORE, E.; LOCATELLI, M.; CLARKE, R. & JONES, M. *Green Purchasing Power: Cost Reduction and Revenue Generation through Sustainable Procurement.* Arthur D. Little, 2008.

WALKER, H., DI SISTO, L. & MCBAIN, D. *Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and the private sectors.* Journal of Purchasing and Supply Management. Vol. 14, n.1, p.69-85, 2008.

WELFORD, R. & FROST, S. *Corporate Social Responsibility in Asian Supply Chains.* Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Vol. 13, n. 3, p. 166-176, 2006.

WHITEHOUSE, L. *Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline.* Journal of Business Ethics. Vol. 63, n. 3, p.279-296, 2006.