



Revista Base (Administração e  
Contabilidade) da UNISINOS

E-ISSN: 1984-8196

cd@unisinos.br

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Brasil

MELO, ELIDIANE; PRIMO, MARCOS; PASA GÓMEZ, CARLA; GAYGER AMARO,  
RODRIGO; MOSER, DANIELA  
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE  
PETRÓLEO E GÁS NATURAL: O CASO DOS FORNECEDORES DA PETROBRAS  
Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 12, núm. 3, julio-  
septiembre, 2015, pp. 210-224  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
São Leopoldo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337242231005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE PETRÓLEO E GÁS NATURAL: O CASO DOS FORNECEDORES DA PETROBRAS

*CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE SUPPLY CHAIN OF  
THE OIL AND NATURAL GAS: THE CASE OF PETROBRAS SUPPLIERS*

**ELIDIANE MELO**  
elidianemelo@gmail.com

**MARCOS PRIMO**  
marcos.primo@ufpe.br

**CARLA PASA GÓMEZ**  
carlapasagomez@gmail.com

**RODRIGO GAYGER AMARO**  
roamaro@gmail.com

**DANIELA MOSER**  
danieladnmoser@gmail.com

## RESUMO

A pesquisa tem como objetivo analisar a influência dos critérios de responsabilidade social na gestão de fornecedores de segunda camada da cadeia de suprimentos da Petrobras. Consideram-se como critérios de responsabilidade social os critérios de SMS e Gerencial, utilizados pela Petrobras na seleção de fornecedores. A pesquisa é um estudo qualitativo de múltiplos casos, tendo como unidades de análise as empresas Alfa, Beta e Gama. Os principais resultados indicam que, no aspecto da responsabilidade social, a Petrobras influencia de forma diferente as empresas pesquisadas. Percebe-se que os critérios de SMS e Gerencial da Petrobras influenciam de forma superficial as práticas de gerenciamento de fornecedores nas empresas da pesquisa. As empresas Alfa e Beta apresentam um comportamento isomórfico coercitivo, enquanto a empresa Gama não apresenta enquadramento nas categorias isomórficas, pois sua atuação foi desenvolvida de forma independente ao relacionamento com a Petrobras. Por fim, acredita-se que, se há na Petrobras a intenção de disseminar as práticas presentes em seus critérios de SMS e Gerencial ao longo da cadeia de fornecedores, a estatal precisa reavaliar seu processo de seleção em questões voltadas ao aprimoramento do escopo dos requisitos, além da forma como orienta a propagação desses ao longo da cadeia de suprimentos.

**Palavras-chave:** Gestão da Cadeia de Suprimentos, responsabilidade social, isomorfismo.

## ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of social responsibility criteria on the management of second-tier suppliers in the Petrobras' supply chain. In this article, we considered as social responsibility criteria actions in health, environment and safety (HES) and management used by Petrobras in supplier selection. The research is a qualitative study of multiple cases, and the units of analysis are the companies Alpha, Beta and Gamma. The main results indicate that, in the aspect of social responsibility, Petrobras influences the companies studied differently. It can be seen that the Petrobras' criteria for HSE and managerial influence superficially management practices of suppliers in business research. Companies Alpha and Beta have a coercive isomorphic behavior, while Gamma has no framework in the isomorphic categories because its performance was developed independent from the relationship with Petrobras. Finally, it is believed that if Petrobras intended to disseminate the practices present in its criteria for HES and management

along the supply chain, this public firm needs to reconsider its selection process on issues aimed at improving the scope of the requirements in addition to how it directs the propagation of these guides along the supply chain.

**Keywords:** Supply Chain Management, social responsibility, isomorphism.

## INTRODUÇÃO

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) é um tema contemporâneo, que está presente de forma crescente nas estratégias organizacionais. Para realizar a GCS, as empresas podem fazer uso de alguns modelos presentes na literatura que fornecem práticas voltadas ao gerenciamento dos elos na cadeia (Fleischer *et al.*, 1999; Shin *et al.*, 2000; Chen e Paulraj, 2004).

Essas práticas apontam para uma necessidade singular de gerenciamento de fornecedores. Ao reduzir a base de fornecedores, uma das premissas da GCS, há um aumento na relação de dependência entre as empresas e o aumento da necessidade de se estabelecer relacionamentos baseados em cooperação e confiança, ponto-chave a ser desenvolvido entre os integrantes da Cadeia de Suprimentos (CS) (Shin *et al.*, 2000; Chen e Paulraj, 2004).

Dessa forma, torna-se imperante dispensar maior atenção às práticas responsáveis pela seleção de fornecedores, já que estas têm como objetivo a escolha dos parceiros a montante da CS. Alguns modelos mais atuais de seleção de fornecedores contemplam a figuração da responsabilidade social e ambiental, apresentando um comprometimento da empresa focal no desenvolvimento da responsabilidade social corporativa (RSC) ao longo de toda a CS (Andrade e Paiva, 2012; Carvalho e Barbieri, 2013).

Alguns episódios também podem contribuir para a formulação de novas políticas e mecanismos de atuação da CS em determinados setores. Desastres ambientais atribuídos ao setor de petróleo e gás natural, por exemplo, colaboram para a adoção de práticas mais responsáveis pelas empresas da área, influenciando também o processo de seleção de fornecedores.

Como exemplo, temos a Petrobras, que aborda, em seu processo de seleção de fornecedores, cinco critérios: Critério Técnico, Critério Econômico, Critério Legal, Critério SMS (Saúde, Meio Ambiente e Segurança) e Critério Gerencial, este último envolvendo a responsabilidade social. As empresas que visam obter o Certificado de Registro e Classificação Cadastral (CRCC<sup>1</sup>), para fazer parte do cadastro de fornecedores da Petrobras, precisam desenvolver e comprovar todos os requisitos mandatórios (obrigatórios) apresentados nos critérios de seleção (Petrobras, 2010).

A presente pesquisa tem como foco de análise os critérios SMS e Gerencial, entendidos como representantes da responsabilidade social corporativa na seleção de fornecedores da Petrobras. O Critério SMS visa conhecer o grau de implementação de questões ligadas à saúde, ao meio ambiente e à segurança, e o Critério Gerencial tem como objetivo conhecer a postura gerencial e de responsabilidade social das empresas.

Reconhecida por aspectos como Responsabilidade e Governança Corporativa (Ibope, 2013), ao adotar critérios de responsabilidade social na seleção de fornecedores, a Petrobras garante a prática responsável de suas operações de forma mais ampla. Na busca pela condição de participantes ativos no processo de concorrência para se tornarem fornecedoras da estatal, as empresas precisam desenvolver ao menos os requisitos qualificadores estabelecidos pela Petrobras. Tal fato motiva um processo isomórfico nas empresas a partir da uniformização de suas competências e comportamentos, que passam a atender a um padrão de exigências específico do segmento de petróleo e gás natural.

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

Ao moldar sua estrutura de forma a atender aos requisitos da Petrobras, as empresas locais uniformizam seus comportamentos, incorporando em suas práticas aspectos relevantes de RSC. Em um contexto ideal, essas práticas passam a ser disseminadas no gerenciamento dos fornecedores de segunda camada, promovendo uma atuação responsável a montante da cadeia, como pode ser visto na Figura 1.

No entanto, ainda que faça uso de ferramentas eficazes para monitoramento e controle dos fornecedores diretos (primeira camada), a estatal não tem garantias de que os fornecedores de segunda camada atendem às mesmas práticas de fornecimento

<sup>1</sup> Documento fornecido à empresa que teve sua inscrição, renovação ou ampliação de escopo aprovada após análise pela Petrobras, indicando que, durante a sua validade, a empresa possui registro no Cadastro Corporativo de Fornecedores (Petrobras, 2010).

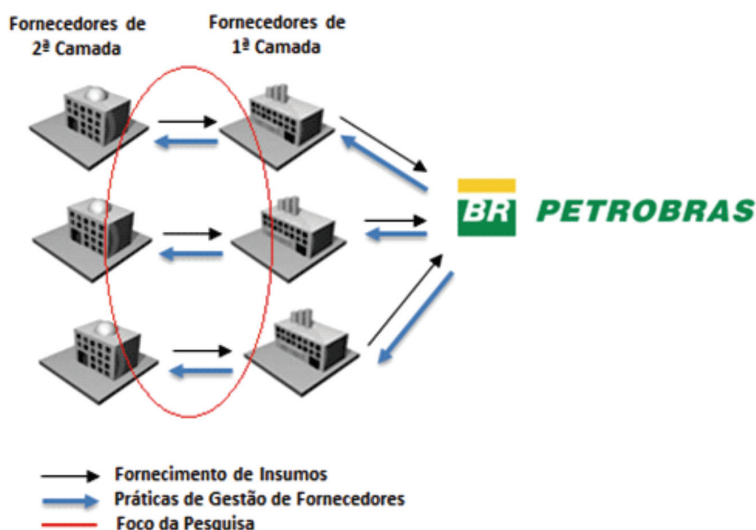


Figura 1. Práticas de gestão de fornecedores na cadeia de suprimentos.  
Figure 1. Supplier management practices in the supply chain.

estabelecidas. Dessa forma, não se pode afirmar que as empresas focais, que fazem uso de critérios específicos na seleção de fornecedores, conseguem disseminar a RSC a montante da CS.

Sendo assim, faz-se objetivo desta pesquisa analisar, a partir da perspectiva do isomorfismo organizacional, a influência dos critérios de responsabilidade social da Petrobras nas práticas de gestão de fornecedores de segunda camada.

A relevância teórica da pesquisa constitui-se na investigação da forma que as práticas de RSC são difundidas na CS de uma grande operadora de petróleo e gás, além da análise conjunta de temas como CS, RSC e isomorfismo organizacional, conferindo à pesquisa caráter multidisciplinar. Destaca-se, ainda, a importância em produzir material relacionado às práticas de gestão de fornecedores da Petrobras, tema pouco explorado pela academia.

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

A pesquisa oferece, ainda, informações sobre práticas de empresas pernambucanas, fornecedoras da Petrobras, no âmbito da gestão de fornecedores e da RSC, o que pode ser útil para o mercado pernambucano.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### RESPONSABILIDADE SOCIAL NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A RSC envolve uma gestão empresarial mais transparente e ética e a inserção de preocupações sociais e ambientais nas

decisões e resultados das empresas. Segundo Nascimento *et al.* (2008), a RSC constitui-se em um comprometimento permanente dos empresários, a partir de um comportamento ético, que busca contribuir para o desenvolvimento econômico, visando aumentar a qualidade ambiental e a qualidade de vida da sociedade.

Na opinião de Tachizawa (2008), os clientes adotaram uma postura mais rígida, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, que tenham boa imagem institucional no mercado e que atuem de forma ecologicamente responsável. Dessa forma, a adoção de responsabilidade socioambiental pode trazer vantagem competitiva à empresa (Carvalho e Barbieri, 2013; Nascimento *et al.*, 2008). Ao adotar uma estratégia socioambiental, as empresas mudam sua conduta e "passam a atuar de forma mais preocupada com a sociedade como um todo, além de trazer benefícios tangíveis para o negócio" (Sousa Filho *et al.*, 2010).

A responsabilidade social e ambiental, ao ser incorporada à estratégia da empresa, passa a influenciar todas as suas ações, bem como seus relacionamentos na CS. Fornecedores, clientes, acionistas, concorrentes, todos os *stakeholders* da organização terão suas relações influenciadas pela adoção estratégica socioambiental (Nascimento *et al.*, 2008; Brito e Berardi, 2010).

De acordo com Esty e Winston (2008), muitas empresas examinam sua CS em busca de problemas ambientais e sociais, porém, concentrar-se apenas no cumprimento das leis não basta. As empresas estão encontrando novas formas de trabalhar juntas em busca de ganhos ambientais e vantagem competitiva. Para Porter e Linde (1999), as melhorias da questão social e da competitividade andam juntas no que diz respeito à produtividade dos recursos.

"Algumas empresas têm percebido que ações de responsabilidade social podem representar reais vantagens competitivas". Mas essa competitividade se legitima a partir do envolvimento

de toda a cadeia, pois se torna necessária a integração dos vários processos das empresas da cadeia para produzir um bem socialmente responsável (Aligleri *et al.*, 2002; Carvalho e Barbieri, 2013).

Esty e Winston (2008) opinam que os adeptos da onda verde estão desenvolvendo grandes programas de auditoria da CS para ajudar a redesenhar a forma como seus produtos são feitos. Já que, no mundo atual, um problema com qualquer fornecedor pode macular a reputação de uma grande marca. O objetivo é criar uma cadeia de suprimentos mais sustentável, adotando novos comportamentos às práticas já existentes para gerenciamento da cadeia de suprimentos (Pagell e Wu, 2009).

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

Para Aligleri e Borinelli (2001), no que concerne à responsabilidade social, as empresas da cadeia apresentam "particularidades segundo determinantes sociais, tecnológicos, geográficos e econômicos, que variam conforme a pressão social sofrida pela empresa". No entanto, embora o envolvimento de diferentes empresas na cadeia traga uma heterogeneidade em relação à questão social, a empresa focal deve estabelecer "políticas de atuação em conjunto com os outros *stakeholders* para cada uma das fases do processo produtivo" (Aligleri e Borinelli, 2001; Aligleri *et al.*, 2002). Essas políticas podem ser retratadas nos critérios de seleção de fornecedores estabelecidos pela empresa focal na seleção de seus parceiros, localizados a montante da CS.

## SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Braga (2008) afirma que, no processo de análise de mercado para seleção de fornecedores, "é preciso ter uma visão da CS, procurando entender quem são os fornecedores dos seus fornecedores, fazendo uma análise das capacidades relativas de cada um". Ainda na visão do autor, as organizações estão cada vez mais preocupadas com fatores que envolvem o desempenho da empresa como um todo, como fatores ambientais e considerações éticas, não ficando restritas apenas aos aspectos econômicos e legais, ao volume de produção e ao desempenho no mercado.

Análise de fatores ambientais e considerações éticas demonstram a preocupação das organizações em relação ao comportamento de seus fornecedores, à sua postura em relação à responsabilidade social. O aumento da consciência ambiental e do compromisso de empresas, governos e indivíduos inspira o desenvolvimento dos contratos e as políticas de compra incorporadas às exigências ambientais (Ofori, 2000).

No entanto, na visão de Ofori (2000), embora critérios ambientais e pressupostos para a seleção de fornecedores, com base em desempenho ambiental, sejam encorajadores, tendem a ser mais um argumento teórico do que uma prática organizacional inserida na dinâmica da cadeia de suprimentos. Na prática, as empresas, na seleção de seus fornecedores, optam por critérios ambientais que possibilitam uma análise simplificada, deixando de lado os critérios mais sofisticados (Handfield *et al.*, 2002).

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

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

No entanto, a adoção desses critérios nem sempre é realizada pelos fornecedores, porque estes entendem que as práticas contribuirão para o aumento de sua vantagem competitiva. Uma pesquisa realizada por Choi e Eboch (1998) demonstrou que as empresas optam pela reprodução das práticas de *Total Quality Management* (TQM) devido às exigências dos clientes, ao invés do aumento da capacidade produtiva. Os autores associam o resultado a uma perspectiva institucional de que a empresa busca legitimidade perante seus clientes, atendendo, desta forma, às recomendações que os deixarão mais satisfeitos.

Dessa forma, a partir da busca pela legitimação no ambiente institucional e por meio de um processo isomórfico, as empresas desenvolvem práticas homogêneas, que são "promovidas por poderosos atores institucionais, que têm suas ações sancionadas e reforçadas pelas sociedades de profissionais, universidades e unidades governamentais" (Choi e Eboch, 1998, p. 71). Essas práticas podem ser estabelecidas por critérios previamente estabelecidos pelas empresas na seleção de fornecedores, padronizando, assim, competências e comportamentos em determinados segmentos. Pode-se usar como exemplo a Petrobras, que faz uso de cinco critérios específicos no processo de seleção de seus fornecedores.

## SELEÇÃO DE FORNECEDORES DA PETROBRAS

Maior empresa do Brasil e 3ª empresa de energia do mundo, em valor de mercado, (Petrobras, 2010; PFC Energy 50, 2010), atuando no setor de petróleo e gás natural, a Petrobras opera de forma integrada nas atividades de exploração e produção, refino, comercialização, transporte e petroquímica.

ca, distribuição de derivados, gás natural, biocombustíveis e energia elétrica. No estado de Pernambuco, a Petrobras conta com grandes projetos, como a Petroquímica Suape e a Refinaria Abreu e Lima, ambos em construção.

A Petrobras anuncia uma preocupação especial em relação ao meio ambiente e à sociedade. "Crescimento integrado, rentabilidade e responsabilidade socioambiental são as palavras-chave de nossa estratégia corporativa" (Petrobras, 2010). Para isso, desenvolve atividades nos mais variados âmbitos, ligados à cultura, meio ambiente, esportes, etc. Com o objetivo de alcançar excelência nos valores ambientais e de segurança operacional de suas atividades, a Petrobras adota requisitos detalhados na seleção de seus fornecedores. (Petrobras, 2010). Os critérios utilizados pela Petrobras para cadastramento e seleção de seus fornecedores são: Critério Técnico, Critério Econômico, Critério Legal, Critério SMS (Saúde, Meio Ambiente e Segurança) e Critério Gerencial (Responsabilidade Social).

O Critério Técnico tem por finalidade avaliar a capacidade técnica da empresa. O objetivo é avaliar os recursos indispensáveis ao bom desempenho do fornecimento de bens ou prestação de serviços (Petrobras, 2010). O Critério Econômico busca evidências da solidez econômica do fornecedor (Petrobras, 2010). O Critério Legal tem por objetivo uma análise da regularidade da empresa no cumprimento de suas obrigações junto ao mercado, aos órgãos de governo e à sociedade (Petrobras, 2010).

O Critério SMS visa conhecer o grau de implementação de questões ligadas à saúde, ao meio ambiente e à segurança. O Critério Gerencial tem como objetivo conhecer a postura gerencial e de responsabilidade social das empresas (Petrobras, 2010). Os critérios SMS e Gerencial, foco da pesquisa, serão mais detalhados à frente.

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

## O ISOMORFISMO NAS ORGANIZAÇÕES

DiMaggio e Powell (2005) alegam que há uma tendência de as organizações que estão inseridas em um mesmo setor possuírem estruturas, tecnologias, regras e modelos cognitivos similares. Esse fenômeno é chamado pelos autores de Isomorfismo Estrutural.

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

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

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

O isomorfismo mimético representa a adoção e a reprodução de modelos existentes em outras organizações. Diminui a complexidade de tomada de decisão para determinados atores que, frente à incerteza, copiam modelos de outros atores do campo.

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

Carvalho e Vieira (2003, p. 34) afirmam que o isomorfismo normativo "refere-se, principalmente, a formas comuns de interpretação e de ação frente aos problemas que se põem em evidência na vida organizacional". Para DiMaggio e Powell (2005), esse tipo de isomorfismo advém, principalmente, da formação profissional daqueles que compõem as organizações.

*Deriva principalmente da profissionalização, que pode ser entendida como a luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e os métodos de seu trabalho, para controlar a "produção dos produtores" e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para a autonomia de sua profissão (DiMaggio e Powell, 2005).*

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

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

## PROCEDER METODOLÓGICO

A presente investigação apresenta um cunho qualitativo. Optou-se por realizar o estudo de caso, visando conhecer profundamente as práticas de gestão de fornecedores das organizações. Em virtude de analisar mais de uma empresa, a pesquisa é classificada como estudo de casos múltiplos. De



acordo com Yin (2005), essa modalidade de estudo de caso oferece conclusões analíticas mais contundentes, permitindo comparações e a obtenção de resultados mais robustos.

## SELEÇÃO DA AMOSTRA

Com o intuito de atingir o objetivo da pesquisa foram realizadas coletas de dados na Petrobras e em empresas pernambucanas fornecedoras da Petrobras.

A abordagem realizada na Petrobras, primeira etapa da coleta de dados, teve como objetivo aprofundar aspectos do processo de seleção de fornecedores, não esclarecidos pelos documentos apresentados no site da organização, além de analisar o CRCC, com o intuito de conhecer as empresas pernambucanas fornecedoras da Petrobras que poderiam ser investigadas na pesquisa.

No que concerne à escolha das organizações e de seus respondentes, segunda etapa da coleta de dados, foram definidos alguns critérios de seleção. Em relação às organizações, os critérios adotados foram: (i) possuir o CRCC; (ii) ter realizado algum fornecimento direto à Petrobras; e (iii) acessibilidade. Em relação aos respondentes, buscou-se identificar as áreas relacionadas com o processo de gestão de fornecedores, respeitando as especificidades estruturais de cada empresa.

Mediante a análise dos critérios estabelecidos na pesquisa, foram selecionadas três empresas fornecedoras de bens e duas prestadoras de serviços. Foram escolhidas empresas que atendessem às duas categorias (fornecedor de bens e prestador de serviços), dada a diferenciação de requisitos dos critérios da Petrobras, voltados aos dois tipos de empresas. Conseguiu-se viabilizar a pesquisa com três empresas, sendo uma fornecedora de bens (Empresa Alfa) e duas prestadoras de serviços (Empresas Beta e Gama), visto que as demais não demonstraram interesse na realização da pesquisa. Os nomes das empresas foram omitidos no intuito de manter um alinhamento ético em não divulgar informações que possam causar qualquer situação indesejada.

Dentro das organizações, a escolha dos entrevistados deu-se a partir da técnica bola de neve, através de sugestões da empresa e dos próprios respondentes de quais seriam os indivíduos com maior conhecimento e contato com os processos pesquisados.

### EMPRESA ALFA

A Empresa Alfa iniciou suas operações em 1979 na prestação de serviços de construção e montagem de equipamentos, nas áreas de caldeiraria e mecânica, e possui, atualmente, 520 funcionários. A empresa faz parte de um grupo empresarial paulista.

É considerada uma das maiores indústrias de bens de capital sob encomenda da região Nordeste e, em 2007, recebeu a certificação NBR ISO 9001 para o sistema de gestão da qualidade de seus processos industriais. Obteve seu CRCC no ano de 2009, porém, tem uma antiga relação de fornecimento com a estatal, como subcontratados de consórcios contratados

pela Petrobras. A Empresa Alfa realizou a encomenda de uma planta de tratamento de efluentes para a Petroquímica Suape, empresa do Grupo Petrobras.

### EMPRESA BETA

A Empresa Beta, fundada em 1996, faz parte de um grupo reconhecido internacionalmente e está classificada entre as maiores do segmento de montagem e manutenção industrial do país, possuindo atualmente 1.727 funcionários.

A Empresa Beta possui um Sistema de Gestão da Qualidade Integrado (SGI), reconhecido e certificado pelas normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 (Empresa Beta, 2013). Classificada no CRCC desde 2003, a empresa encontra-se apta para prestação de serviço em oito áreas e realiza contratos em montagem de tanques de armazenamento, máquinas têxteis e tubulação inoxidável.

### EMPRESA GAMA

A Empresa Gama foi fundada em 1994, como uma empresa de consultoria dedicada à elaboração de projetos multidisciplinares de engenharia e arquitetura e ao gerenciamento e supervisão de obras. Atualmente, possui 190 funcionários.

A Empresa Gama foi a primeira empresa de engenharia do Brasil a integrar os Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9001), Meio Ambiente (ISO 14001), Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18001) e Responsabilidade Social (NBR 16001), certificados pela Fundação Vanzolini, em maio de 2007.

Qualificada ao CRCC em 2005, a Empresa Gama já prestava serviços indiretamente à Petrobras e, no ano de 2011, finalizou o projeto de fiscalização da obra de terraplenagem da Refinaria Abreu e Lima.

## COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Como instrumentos de pesquisa para a coleta de dados, utilizaram-se entrevistas semiestruturadas e alguns documentos fornecidos pelas empresas, além de materiais coletados em sites da internet.

A entrevista semiestruturada foi o principal instrumento para a coleta de dados, pois permite ao pesquisador uma flexibilidade para um maior aprofundamento (Lopes *et al.*, 2006). Os roteiros das entrevistas foram adaptados a cada um dos atores que compõem a amostra, de acordo com a natureza de sua atuação. A seguir, apresentamos os roteiros de entrevistas utilizados na pesquisa.

No total, foram realizadas onze entrevistas, sendo duas com a Petrobras e nove com as empresas da amostra. Os roteiros de entrevistas estão disponibilizados em anexo. Foram entrevistados integrantes das áreas de Materiais, Qualidade, Suprimentos, Comercial e Segurança do Trabalho.

O segundo instrumento de coleta de dados utilizado foi a pesquisa documental. De acordo com Yin (2005, p. 112), os do-

cumentos, no estudo de caso, "são importantes para corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes". Os documentos utilizados foram os sites institucionais das empresas, documentos presentes nos mesmos, além de outros documentos fornecidos pelos respondentes durante a realização das entrevistas.

A primeira fase da análise de dados deu-se a partir das transcrições das entrevistas. A análise dos dados foi realizada a partir da técnica de análise de conteúdo. Posteriormente, utilizou-se o método de análise cruzada de casos, a partir das orientações de Yin (2005), buscando a comparação dos casos, a fim de encontrar semelhanças e diferenças entre os mesmos.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### EMPRESA FOCAL: PETROBRAS

A Petrobras conta com cinco critérios utilizados na seleção de fornecimento, dentre eles, o Critério SMS e o Critério Gerencial, este último envolvendo a responsabilidade social. Os fornecedores, que visam se cadastrar no banco de fornecimento da Petrobras, precisam desenvolver e comprovar os requisitos mandatórios (obrigatórios) presentes em cada um dos critérios.

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

O cadastro RQT é utilizado para fornecedores que estão ligados diretamente ao negócio da empresa, suas operações têm influência direta no produto final. Existe uma lista estabelecida pela Petrobras para identificar os produtos pertencentes ao cadastro RQT. Para esse tipo de fornecimento, faz-se necessária a obtenção do CRCC, onde são avaliados os 05 critérios apresentados anteriormente e a empresa passa a fazer parte do cadastro central da Petrobras (Gerente Setorial de Desenvolvimento de Materiais).

O cadastro simplificado, ou cadastro local, tem como critério básico de avaliação a legalidade da empresa. Reúne fornecedores locais e engloba produtos e serviços que não influenciam diretamente o produto final da Petrobras. Nesses casos, a Petrobras avalia que a atuação desse fornecedor não influencia diretamente sua operação. Dessa forma, há uma diminuição na complexidade do processo de cadastramento e seleção de fornecimento.

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

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

### CRITÉRIO SMS – SAÚDE, MEIO AMBIENTE E SEGURANÇA

Segundo a Petrobras (2010), o Critério de SMS visa atender às Diretrizes Corporativas de SMS da Petrobras, mais especificamente à diretriz que trata de Aquisição de Bens e Serviços. Os indicadores apresentados no Critério SMS são utilizados para nortear o cadastramento de fornecedores que, ao atenderem aos requisitos apresentados, estarão aptos a concorrer em uma licitação/contratação. Mas é importante ressaltar que o critério é utilizado apenas no cadastro RQT. Nos casos de fornecimento do cadastro simplificado, a empresa pondera o fato de que normalmente se trata de itens em série, o que dificulta a interferência.

*[O uso do critério] depende do nível de envolvimento que a gente tem com o produto ou com o serviço. Se aquilo é um negócio medular para nossa operação, a gente vai botar gente lá dentro e o que ele tiver fazendo de certo ou errado, a gente vai saber (Gerente Setorial de Desenvolvimento de Materiais).*

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

Os indicadores de avaliação das empresas prestadoras de serviços são apresentados em maior quantidade que as empresas fornecedoras de bens. De acordo com a Petrobras, isso ocorre devido ao maior potencial que as empresas prestadoras de serviços têm em trazer riscos para dentro das instalações da Petrobras, onde os serviços serão realizados (Gerente Engenharia de Materiais). Os indicadores das empresas prestadoras de serviços são pautados, basicamente, nas normas da ISO 14001, para as questões ligadas ao meio ambiente, e nas normas da OHSAS 18001, para as questões ligadas à segurança e saúde.

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

### CRITÉRIO GERENCIAL

O Critério Gerencial ou Responsabilidade Social, como é considerado pela Petrobras, engloba, basicamente, indicadores pautados na Certificação ISO 9001, além de Política de Melhoria da Qualidade (PMQ).



A Certificação ISO 9001 é obrigatória para as famílias de produtos do cadastro RQT. Nos demais casos, a empresa que não possuir a certificação será avaliada em relação aos demais requisitos, objetivando acumular uma pontuação relativa ao atendimento desses. "ISO é mandatório para toda família RQT. Tem família que não é considerada RQT e que aí você não precisa ter. É bom ter, mas não é obrigatório" (Gerente Setorial de Desenvolvimento de Materiais).

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

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

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

Para a Petrobras, a ISO 9001 é avaliada como componente representativo da responsabilidade social, à medida que, a partir da certificação, a empresa se desenvolve e aumenta sua competitividade, o que causa reflexos em toda a cadeia. O aumento da competitividade amplia a longevidade organizacional, que é respaldada pela qualidade dos produtos e pela melhoria do gerenciamento da empresa, que demanda um maior número de profissionais com maior qualificação, o que diretamente influencia na qualidade de vida das pessoas (Gerente de Engenharia de Materiais).

De acordo com os entrevistados, pesquisas realizadas com fornecedores da Petrobras apontam que os funcionários de

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

### **CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS FORNECEDORAS**

A Empresa Alfa é uma empresa de grande porte e tem um nível de atuação internacional. A Empresa Beta, também de grande porte, possui abrangência de atuação nacional. A Empresa Gama é uma empresa de grande porte, com fornecimento regional. As informações são apresentadas na Figura 2.

Todas as empresas possuem certificação ISO 9001. Somadas a essa certificação, a Empresa Gama possui as certificações ISO 14001, OHSAS 18001 e NBR 16001.

### **A PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO AO PROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES DA PETROBRAS**

De acordo com as empresas pesquisadas, o processo de seleção de fornecedores da Petrobras apresenta um elevado nível de exigências, e há concordância na amostra de que o processo seletivo da Petrobras contribui ao desenvolvimento das empresas, pelo alto nível dos requisitos exigidos, bem como pelo grau de rigor apresentado em suas auditorias.

No entanto, mesmo que o processo de seleção da estatal seja considerado exigente, há consenso entre os fornecedores de que, aos critérios SMS e Gerencial, deveriam ser conferidos requisitos mais exigentes. As empresas Alfa e Gama alegam que esses critérios são considerados, pela Petrobras, menos importantes que os outros critérios de seleção, figurando os últimos lugares em uma escala de importância. Essa avaliação sugere que não há equilíbrio entre os critérios utilizados pela estatal, o que seria essencial ao desenvolvimento da sustentabilidade no processo, segundo Elkington (2001). Dessa forma, questiona-se a possibilidade de inclusão de requisitos voltados a novos pontos de RSC nos critérios de seleção da Petrobras.

**Quadro 1. Perfil das Empresas.<sup>2</sup>**

**Chart 1. Profile of companies.**

Empresas	Classificação CRCC	Porte <sup>1</sup>	Nível de atuação
Alfa	Fornecedor de Bens	Grande	Internacional
Beta	Prestador de Serviços	Grande	Nacional
Gama	Prestador de Serviços	Grande	Regional

Nota: (1) Com base na classificação do SEBRAE por número de funcionários.

<sup>2</sup> O porte das organizações foi determinado de acordo com o número de funcionários, pois a pesquisadora não teve acesso ao faturamento anual das empresas.

## A PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS EM RELAÇÃO A RESPONSABILIDADE SOCIAL

Embora haja divergências em relação ao entendimento da RSC, como afirma Oliveira (2008), para as empresas investigadas, a responsabilidade social envolve, *a priori*, comprometimento da empresa com os seus *stakeholders*. Em relação às vantagens relacionadas à prática de RSC, as empresas apontam o desenvolvimento da organização como uma das vantagens da RSC, além de benefícios à imagem institucional, proporcionando o reconhecimento dos clientes.

As práticas de RSC são diversificadas entre as empresas. A Empresa Alfa cita práticas ligadas à qualificação de funcionários e à formação de mão de obra. A Empresa Beta aborda também a qualificação de funcionários e a atenção à segurança como pontos trabalhados pela empresa. A Empresa Gama aponta como suas práticas de RSC a criação e a manutenção de uma entidade sem fins lucrativos, voltada ao desenvolvimento de crianças e adolescentes, parcerias de pesquisa com universidades e a realização de eventos sobre temas diversos, voltados aos seus *stakeholders*.

No que concerne à propagação da RS ao longo da cadeia de fornecimento, as empresas são uníssonas ao afirmarem que esse movimento desenvolve as empresas e, consequentemente, a cadeia por inteiro. A Empresa Beta cita o benefício à imagem institucional e a uniformização dos critérios de concorrência entre as empresas como fatores a serem considerados.

## PRÁTICAS DE GESTÃO DE FORNECEDORES DAS EMPRESAS INFLUENCIADAS PELOS CRITÉRIOS SMS E GERENCIAL

Para a escolha dos fornecedores que compõem os contratos da Petrobras, a Empresa Alfa e a Empresa Beta possuem cadastros diferenciados entre os fornecedores. Na Empresa Alfa, o “fornecedor Petrobras” é avaliado a partir de um questionário específico e cadastrado em uma categoria diferenciada no sistema da empresa. Na Empresa Beta, existe uma lista específica dos fornecedores aptos a atuarem em um contrato Petrobras, como pode ser visto na Figura 3.

Quadro 2. Seleção de fornecedores para os contratos Petrobras.  
Chart 2. Selection of suppliers for contracts Petrobras.

	Seleção de Fornecedores	
	Cadastro Específico Petrobras	Cadastro Único
Alfa	X	
Beta	X	
Gama		X

A Empresa Gama possui um banco de dados para cadastro de fornecedores, que é utilizado para todos os contratos, a partir de um único questionário para avaliação. A todos os fornecedores são atribuídas notas e classificação, de acordo com o desempenho nos requisitos avaliados pela empresa.

Ao assumir a RSC como um valor da empresa a ser promovido na cadeia, a Empresa Gama estende a todos os fornecedores os mesmos critérios de avaliação – por isso a empresa consegue manter um único banco de dados dos fornecedores, que são igualmente avaliados. Mesmo não estabelecendo a responsabilidade social como critério ganhador de pedido, a Empresa Gama busca estimular a RSC em seus fornecedores, a partir da atribuição de pontuação a essas ações.

Nesse contexto, percebe-se que os critérios de SMS e Gerencial da Petrobras apresentam influências em todas as empresas da pesquisa, porém, em diferentes escalas. A Empresa Alfa e a Empresa Beta utilizam requisitos desses critérios ao tratar dos fornecedores que serão alocados em contratos com a Petrobras, visando o atendimento às cláusulas contratuais. A Empresa Gama faz uso da RSC em seu gerenciamento de fornecedores por questões que independem de sua relação com a Petrobras; no entanto, cita as avaliações da estatal como contribuição ao seu desenvolvimento. Dessa forma, pode-se entender que os critérios da Petrobras influenciam no aprimoramento da Empresa Gama e, consequentemente, em suas práticas com os fornecedores.

A diferenciação apresentada pela Empresa Gama merece destaque, tendo em vista que se trata da menor empresa em número de funcionários, com nível de atuação regional, e não possui controle acionário de nenhum grupo, como as demais empresas pesquisadas. Apesar do contexto estrutural mais simples, a empresa é a que possui o maior número de certificações e a maior quantidade de práticas voltadas à RSC.

## A MOTIVAÇÃO DAS EMPRESAS EM UTILIZAR OS CRITÉRIOS SMS E GERENCIAL NO GERENCIAMENTO DE FORNECEDORES

A adoção de requisitos baseados nos critérios de seleção da Petrobras por parte das empresas fornecedoras divide opiniões entre as empresas da amostra. Walker *et al.* (2008) apresenta os fornecedores como um condutor externo ao desenvolvimento de práticas ambientais na cadeia de suprimentos. Para a Empresa Alfa e a Empresa Beta, um fator condutor a ser considerado seria o desenvolvimento das empresas fornecedoras por meio do aprendizado adquirido na prática desses processos.

Uma barreira citada por todas as empresas é a baixa qualificação dos fornecedores locais, o que impede o atendimento a requisitos de responsabilidade social. Pode-se afirmar que esse fator classifica-se como uma barreira específica do setor, que Walker *et al.* (2008) alegam influenciar no comportamento de determinado segmento. Segundo a Empresa Alfa e

a Empresa Beta, outra barreira ao desenvolvimento de práticas de RSC na cadeia é o aumento de custos que a decisão traria à empresa focal, através do consequente aumento dos preços dos produtos pelos fornecedores.

As empresas pesquisadas concordam que, de imediato, as empresas locais de Pernambuco não têm capacidade para atender a requisitos de RSC, mas afirmam que as mesmas se encontram em processo de desenvolvimento dessa perspectiva. Para as empresas Alfa e Beta, é necessário que haja uma conscientização entre as empresas locais de que esse desenvolvimento é imperativo à sobrevivência no mercado.

Apesar da crença nas dificuldades das empresas locais, as empresas Beta e Gama comungam da opinião de que, se fossem adotados de forma coercitiva, a partir de exigências no processo de seleção, os requisitos seriam atendidos pelas empresas, que se esforçariam com o intuito de não perder os contratos. Sendo assim, pode-se observar que as empresas acreditam que as organizações locais, onde estão inseridos seus próprios fornecedores, responderiam a critérios de RSC de forma coercitiva. No entanto, com exceção da Empresa Gama, as empresas pesquisadas não estabelecem critérios dessa natureza em seu processo formal de seleção de fornecedores.

### **PERSPECTIVA ISOMÓRFICA DA RSC NA CADEIA DE FORNECIMENTO DA PETROBRAS**

Como apresentado na pesquisa, as empresas investigadas estão listadas no CRCC da Petrobras. Portanto, são avaliadas nos requisitos de RSC presentes nos critérios SMS e Gerencial da estatal e, dessa forma, pertencem a um campo organizacional comum.

Essas empresas, na perspectiva de atender à seleção padrão da Petrobras, desenvolvem um comportamento isomórfico baseado nos requisitos de seleção da estatal. Porém, a forma como as empresas internalizam e repassam as práticas de RSC aos fornecedores diferem em relação aos casos.

A Empresa Alfa, com o intuito de atender aos critérios Petrobras, desenvolve práticas de SMS e Gerencial consonantes aos requisitos da estatal. No entanto, a realização da pesquisa indica que essas práticas, em sua maioria, ficam restritas aos contratos Petrobras, não permeando as ações estratégicas da organização. Embora consideradas importantes ao desenvolvimento da empresa e da cadeia, as práticas também não são repassadas aos fornecedores, nem na forma de exigências, nem na perspectiva de orientações, já que a empresa não as incorporou ao seu cotidiano.

Nesse contexto, pode-se afirmar que a Empresa Alfa busca o atendimento aos requisitos Petrobras a partir de uma perspectiva do isomorfismo coercitivo, já que desempenha as práticas determinadas para o cumprimento do contrato Petrobras.

Semelhante à Empresa Alfa, a Empresa Beta atende aos requisitos Petrobras no intuito de participar do CRCC e estar apta a realizar fornecimentos à estatal. De acordo com a pesquisa

realizada, a empresa ainda não incorporou as práticas determinadas pela Petrobras e, consequentemente, não as repassa a seus fornecedores. Sendo assim, pode ser classificada em uma perspectiva isomórfica coercitiva, devido ao desenvolvimento de práticas específicas para o atendimento dos contratos.

Mesmo atribuindo à RSC benefícios como desenvolvimento da empresa e melhoria da imagem institucional, as Empresas Alfa e Beta parecem não compreender a adoção de práticas de RSC no gerenciamento de fornecedores como vantagem competitiva, o que seria representado pelo processo isomórfico mimético.

A Empresa Gama adota práticas diversas de RSC em sua rotina, bem como com seus *stakeholders*. Durante a pesquisa, a empresa deixou claro que não teve dificuldades na obtenção do CRCC, no que se refere aos critérios de SMS e Gerencial, pois a RSC é intrínseca à cultura da organização.

Por atender aos mesmos critérios de seleção, pode-se afirmar que a Empresa Gama assemelha-se às outras empresas da pesquisa. No entanto, o fato de incorporar e repassar os critérios à cadeia de fornecedores atribui à Empresa Gama um comportamento diferenciado em relação à RSC. Nessa linha, a Empresa Gama poderia ser classificada em uma perspectiva isomórfica mimética, já que entende a prática da RSC incorporada nos requisitos da Petrobras como estratégia competitiva.

Contudo, essa classificação não seria adequada, ao se levar em consideração que a Empresa Gama não absorveu as práticas de RSC a partir da Petrobras, pois a empresa já apresentava o entendimento da RSC enquanto vantagem competitiva antes de tornar-se fornecedora da estatal. O comportamento de RSC da Empresa Gama é atribuído a valores pessoais de seu fundador, que entende a RSC, em todas as suas formas, como a principal bandeira da empresa. Essa inspiração advém de uma inquietação pessoal, decorrente de experiências de infância. Sendo assim, a Empresa Gama também não pode ser classificada na categoria isomórfica normativa, já que o aspecto isomórfico não se dá por conta da formação profissional.

Nesse contexto, corroborando com Dacin (1997 *in* Jófili *et al.*, 2003), percebe-se que o arcabouço teórico do isomorfismo organizacional não é suficiente para a classificação de todas as empresas investigadas na presente pesquisa. Pondera-se que a necessária homogeneização das empresas, afirmada pela teoria isomórfica, não consegue explicar o comportamento de determinados atores do ambiente organizacional.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo teve como objetivo analisar, a partir da perspectiva do isomorfismo organizacional, a influência dos critérios de responsabilidade social da Petrobras nas práticas de gestão de fornecedores de segunda camada das Empresas Alfa, Beta e Gama.

Nas Empresas Alfa e Beta, a adoção e a realização dos requisitos de SMS e Gerencial ficam restritas aos contratos

Petrobras, sendo repassadas apenas a fornecedores específicos, o que aponta uma baixa propagação das práticas na cadeia de fornecedores. No que diz respeito à Empresa Gama, os critérios de SMS e Gerencial não embasaram as práticas e a disseminação da RSC na cadeia de fornecimento, já que esses aspectos fazem parte da cultura da empresa desde a sua fundação. No entanto, as contribuições dadas à empresa durante as avaliações de auditoria contribuem para o seu desenvolvimento e, consequentemente, para as práticas de gerenciamento e desenvolvimento de fornecedores.

Dessa forma, a partir da análise dos três casos, pode-se afirmar que os critérios de SMS e Gerencial influenciam, ainda que de forma superficial, a cadeia de fornecedores da Petrobras.

A Petrobras apresenta condições favoráveis de disseminação de práticas de RSC ao longo da cadeia de fornecimento, tanto para fornecedores de bens quanto para prestadores de serviços. Mesmo apontando a necessidade de uma atualização dos critérios SMS e Gerencial, que passaria a contemplar aspectos mais exigentes da RSC, as empresas consideram o processo seletivo da Petrobras um promotor de desenvolvimento e visibilidade de mercado, o que demonstra o poder de barganha da estatal em difundir e estimular a RSC ao longo de sua cadeia de fornecedores, reforçando o posicionamento de Nascimento *et al.* (2008) de que a cooperação na CS, para o desenvolvimento de práticas socioambientais, aumenta a competitividade nos elos da cadeia.

A relação entre a RSC e o aumento da competitividade é confirmada por todos os fornecedores pesquisados, no entanto, ainda que considerem a RSC como propulsora de desenvolvimento à cadeia e acreditando que as empresas locais poderiam responder ao uso de requisitos de seleção, as empresas investigadas, com exceção da Empresa Gama, não aparentam interesse em promover, de forma programada, a RSC em sua cadeia de fornecedores.

Ainda que concorde com a baixa qualificação do mercado local, a Empresa Gama opta por inserir em seu processo de seleção de fornecedores aspectos voltados à RSC. Somado a isso, a empresa possui um planejamento de desenvolvimento de fornecedores, no intuito de viabilizar a inserção desses no novo cenário organizacional. Sendo assim, destaca-se a diferenciação da Empresa Gama, que, mesmo representando a menor empresa da amostra, com nível de atuação regional, apresenta o processo mais evoluído em relação às práticas e à disseminação da RSC na cadeia de fornecedores.

No que tange as Empresas Alfa e Beta, os achados da pesquisa reforçam as afirmações de Choi e Ebock (1998) em relação à adoção de práticas essencialmente pelas exigências dos clientes, representando aspectos do isomorfismo coercitivo. As empresas em questão cumprem o acordado nos contratos Petrobras, mas não incorporam os aspectos vivenciados, apontando um processo de homogeneização a partir do isomorfismo coercitivo. Esse comportamento pode ser atribuído ao fato de que a motivação de adoção das práticas de RSC não partiu de uma decisão interna da empresa, mas de uma exigência do cliente.

A perspectiva apontada pela Empresa Gama não encontra respaldo na classificação apontada pelo isomorfismo organizacional, pois sua homogeneização com o campo se dá por motivos diversos àqueles apresentados pelos mecanismos isomórficos. Seu processo de incorporação tem origem na cultura organizacional da empresa. Sendo assim, pondera-se que, tal qual apontado por Dacin (1997 in Jófili *et al.*, 2003), a teoria institucional isolada não é suficiente para explicar o comportamento de todos os atores do campo, devido à atuação de forças diversas.

Por fim, acredita-se que, se há na Petrobras a intenção de disseminar as práticas presentes em seus critérios de SMS e Gerencial ao longo da cadeia de fornecedores, a estatal precisa reavaliar seu processo de seleção. Essa reavaliação diz respeito a questões voltadas ao aprimoramento do escopo dos requisitos, considerados superados pelos fornecedores, além da forma como orienta a propagação desses requisitos ao longo da CS, que poderia ser mais bem desenvolvida, em virtude do poder de barganha que a estatal detém em relação aos fornecedores, visto que estes consideram a participação no processo de seleção da empresa um impulso ao desenvolvimento organizacional, e a obtenção do CRCC, um atestado de competência perante o mercado.

## REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, L.M.; ALIGLERI, L.A.; CAMARA, M.R.G. 2002. Responsabilidade Social na Cadeia Logística: uma Visão Integrada para o Incremento da Competitividade. In: II Encontro de Estudos Organizacionais, II, Recife, 2002. *Anais... Recife* [CD-ROM].
- ALIGLERI, L.; BORINELLI, B. 2001. Responsabilidade social nas grandes empresas da região de Londrina. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, XXV, Campinas, 2001. *Anais... Campinas* [CD-ROM].
- ANDRADE, M.C.F.; PAIVA, E.L. 2012. Green Supply Chain Management na Agroindústria Canavieira: O Caso Jalles Machado. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 9(1):2-12. <http://dx.doi.org/10.4013/base.2012.91.01>
- BRAGA, A.R. 2008. Inteligência de Mercado Aplicada a Compras/Suprimentos. *Revista Tecnológica*. Ed. Janeiro, ed. 146, ano XIII, p. 50-57.
- BRITO, R.P.; BERARDI, P.C. 2010. Vantagem Competitiva na Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos: Um Metaestudo. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 50(2):155-169. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902010000200003>
- CARVALHO, A.P.; BARBIERI, J.C. 2013. Inovações Socioambientais em Cadeias de Suprimento: Um Estudo de Caso sobre o Papel da Empresa Focal. *Revista de Administração e Inovação*, 10(1):232-256. <http://dx.doi.org/10.5773/rai.v1i1.1109>
- CARVALHO, C.A.; VIEIRA, M.M.F. 2003. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: C.A. CARVALHO; M.M.F. VIEIRA (org.), *Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional*. Recife, EDUEPE, p. 21-38.



- CHEN, A., I.J.; PAULRAJ, A. 2004. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2):119-150.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.007>
- CHOI, T.Y.; EBOCH, K. 1998. The TQM Paradox: Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 17(1):59-75.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00031-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00031-X)
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. 2005. A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 45(2):74-89.
- ELKINGTON, J. 2001. *Canibais com Garfo e Faca*. São Paulo, Makron Books, 488 p.
- ESTY, D.C.; WINSTON, A.S. 2008. *O verde que vale ouro*. Rio de Janeiro, Elsevier, 347 p.
- FLEISHER, M.; KOHLER, R.; LAMB, T.; BONGIORNI, H.B.; TUPPER, N. 1999. *Shipbuilding supply chain integration project*. Ann Arbor: Environmental Research Institute of Michigan (Final Report). Ann Arbor, 53 p.
- HANDFIELD, R.; WALTON, S.V.; SROUFE, R.; MELNYK, S. 2002. Applying environmental criteria to supplier assessment. *European Journal of Operational Research*, 141(1):70-87.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0377-2217\(01\)00261-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0377-2217(01)00261-2)
- IBOPE. 2013. Empresas brasileiras se destacam no Mercado Responsabilidade e Governança Corporativa. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Empresas-brasileiras-se-destacam-no-Mercado-Responsabilidade-e-Governanca-Corporativa.aspx>. Acesso em: 01/09/2014.
- JABBOUR, A.B.L.S.; JABBOUR, C.J.C. 2009. Are supplier selection criteria going green? Case studies of companies in Brazil. *Industrial Management & Data Systems*, 109(4):477-495.  
<http://dx.doi.org/10.1108/02635570910948623>
- JÓFILI, R.; DIAS, T.F.; CARVALHO, C.A. 2003. Paixão de Cristo em Fazenda Nova: de referências locais a referências globais. In: C.A. CARVALHO; M.M.F. VIEIRA (org.), *Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional*. Recife, EDUEPE, p. 213-231.
- LOPES, J. et al. 2006. *O Fazer do trabalho científico nas ciências sociais aplicadas*. Recife, Ed. Universitária da UFPE, 303 p.
- NASCIMENTO, L.F.; LEMOS, A.D.C.; MELLO, M.C.A. 2008. *Gestão socioambiental estratégica*. Porto Alegre, Bookman, 232 p.
- OLIVEIRA, J.A.P. 2008. *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro, Campus, 256 p.
- OFORI, G. 2000. Greening the construction supply chain in Singapore. *European Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, 6(3-4):195-206.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0969-7012\(00\)00015-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-7012(00)00015-0)
- PAGELL, M.; WU, Z. 2009. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2): 37-56. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03162.x>
- PETROBRAS. 2010. Canal Fornecedor. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/canal-fornecedor/> Acesso em: 20/04/2010.
- PFC ENERGY 50. 2010. Disponível em: <http://www.pfcenergy.com/pfc50.aspx>. Acesso em: 25/01/2010.
- PORTER, M.E.; LINDE, C.V.D. 1999. Verde e competitivo: acabando com o impasse. In: M.E. PORTER, *Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro, Campus, p. 371-397.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). [s.d.]. Critérios de classificação de empresas ME EPP. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 17/11/2010.
- SHIN, H.; COLLIER, D.; WILSON, D. 2000. Supply management orientation and supplier/buyer performance. *Journal of Operations Management*, 18(3):317-333.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(99\)00031-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00031-5)
- SOUSA FILHO, J.M. de; WANDERLEY, L.S.O.; FRANÇA, N.R.C. 2010. Estratégias de responsabilidade socioambiental empresarial: Carrefour e Pão de Açúcar em abordagem comparada. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 7(4):287-300.  
<http://dx.doi.org/10.4013/base.2010.74.03>
- TACHIZAWA, T. 2008. *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. 5ª ed., São Paulo, Atlas, 420 p.
- WALKER, H.; SISTO, L. Di; MCBAIN, D. 2008. Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of purchasing and supply management*, 14(1):69-85.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.007>
- YIN, R.K. 2005. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª ed., Porto Alegre, Bookman, 212 p.

Submitted on September 16, 2013

Accepted on November 2, 2014

**ELIDIANE MELO**

Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Rua Dom Manoel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos, 52171-900,  
Recife, PE, Brasil

**MARCOS PRIMO**

Universidade Federal de Pernambuco  
Av. Professor Moraes Rego, 1235, Cidade Universitária,  
50670-901, Recife, PE, Brasil

**CARLA PASA GÓMEZ**

Universidade Federal de Pernambuco  
Av. Professor Moraes Rego, 1235, Cidade Universitária,  
50670-901, Recife, PE, Brasil

**RODRIGO GAYGER AMARO**

Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Rua Dom Manoel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos, 52171-900,  
Recife, PE, Brasil

**DANIELA MOSER**

Faculdade Boa Viagem  
Rua Jean Émile Favre, 422, Imbiribeira, 51200-060, Recife,  
PE, Brasil



**Anexo A. Roteiro – Entrevista Petrobras.****Annex A. Script – Interview Petrobras.****1. Critérios de Seleção de Fornecedores**

1.1. Conhecimento do processo de seleção de fornecedores mediante a utilização dos 05 critérios (técnico, legal, econômico, ambiental e social).

- a) Em todos os processos de qualificação de fornecedores, são avaliados os 05 critérios?
- b) Todos os critérios têm o mesmo peso no cálculo de pontuação do fornecedor?
- c) Há distinção de peso entre os critérios em relação ao tipo de fornecedor (prestador de serviço/fornecedor de bens)?

**2. Critério SMS – Saúde, Meio Ambiente e Segurança**

2.1. O Critério SMS aborda requisitos ligados às certificações ISO 14001 e OHSAS 18001.

- a) As certificações citadas são requisitos classificatórios (ao prestador de serviço), mas sua existência é crucial ao atendimento da nota máxima pelo fornecedor. Qual é a maior nota que um fornecedor não certificado pode atingir nesse critério?
- b) As realizações de auditorias em fornecedores podem ser substituídas pela apresentação da certificação?
- c) No que concerne aos fornecedores de bens, os requisitos exigidos no critério correspondem à avaliação de requisitos legais e outros. Em que se baseia essa diferença de exigências?
- d) Por que há mais rigor nos prestadores de serviço?
- e) O fornecedor que não possui certificação ISO 14001 pode, de alguma forma, não realizar o gerenciamento de seus fornecedores conforme a norma. Esse fator é avaliado pela Petrobras?
- f) Na diretriz 7, há um aspecto relacionado à adoção de indicadores específicos pelo fornecedor. Como se dá esse processo?

**3. Critério Gerencial – Responsabilidade Social**

3.1. O Critério Gerencial aborda requisitos ligados à certificação ISO 9001.

- a) A certificação ISO 9001 é requisito obrigatório para determinadas famílias de produtos. Nos casos não obrigatórios, o fornecedor que não possui a certificação pode alcançar a nota máxima na avaliação?
- b) O critério gerencial é considerado, pela Petrobras, como o critério referente à Responsabilidade Social. Sendo baseado em requisitos relacionados à ISO 9001 (Gestão da Qualidade), de que forma o citado critério se relaciona com a responsabilidade social dos fornecedores?
- c) Outras ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pelos fornecedores são registradas ou levadas em consideração durante a avaliação desse fornecedor?

**4. Critérios de seleção ao longo da Cadeia de Suprimentos**

4.1. Os critérios utilizados pela Petrobras, durante o processo de cadastramento de fornecedores, visam assegurar a competência e a capacidade de fornecimento das empresas.

- a) Há alguma orientação da Petrobras em relação aos fornecedores que estão situados a montante da cadeia (fornecedores indiretos)?
- b) As auditorias realizadas nos fornecedores abordam questões ligadas ao gerenciamento de fornecedores de 2ª camada?
- c) Há alguma preocupação da empresa em relação à ampliação dos requisitos de fornecimento ao longo da cadeia?

4.2. Desenvolvimento de Fornecedores.

- d) Enquanto empresa "pública", a Petrobras tem como responsabilidade o desenvolvimento do mercado local?
- e) De que forma a Petrobras busca o desenvolvimento de seus fornecedores?
- f) Já houve algum caso em que um fornecedor importante ao processo não conseguiu atingir os requisitos estabelecidos e precisou ser desenvolvido?

**Anexo B. Roteiro – Entrevista dos Fornecedores.****Annex B. Script – Interview Suppliers.****PERGUNTAS**

1. Faça um breve histórico da sua empresa.
2. Descreva brevemente sua trajetória na empresa.

**Analisar a percepção das empresas fornecedoras em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobras**

3. Há quanto tempo a empresa é fornecedora da Petrobras?
4. Que tipo de produtos a empresa fornece à Petrobras?
5. Qual foi o último contrato de fornecimento? Quando foi realizado?
6. Qual é a representação da Petrobras no faturamento anual da empresa?
7. Além dos contratos, quais benefícios a empresa pode ter por ser fornecedora da Petrobras?
8. Qual é a sua avaliação em relação ao grau de complexidade do processo seletivo dos fornecedores da Petrobras?
9. Que benefícios o atendimento aos critérios de seleção da Petrobras gera para a empresa?
10. Todos os critérios são tratados/avaliados da mesma forma pela Petrobras?
11. Como você avalia os requisitos presentes nos critérios de responsabilidade social e ambiental, utilizados pela Petrobras na seleção de seus fornecedores?
12. Como você entende a importância desses critérios e sua influência no processo produtivo da Petrobras?

**Investigar a percepção das empresas fornecedoras da Petrobras em relação a responsabilidade social**

13. Como você define Responsabilidade Social e Responsabilidade Ambiental?
14. Quais são as ações de Responsabilidade Social desempenhadas pela empresa?
15. Quais certificações a empresa possui?
16. Em sua opinião, a prática de Responsabilidade Social Corporativa traz/traria benefícios à sua empresa? Quais?
17. Qual é a importância de disseminar a responsabilidade socioambiental ao longo da cadeia de suprimentos?
18. Os critérios ambientais e sociais estabelecidos pela Petrobras na seleção de fornecedores foram implantados na empresa apenas para execução do contrato ou estão incorporados ao procedimento?

**Identificar práticas de gestão de fornecedores das empresas locais, fornecedoras da Petrobras, influenciadas pelo critério de SMS e pelo critério Gerencial**

19. Descreva o processo de seleção de fornecedores da empresa.
20. Esse processo de seleção é padrão?
21. Quais são os principais critérios utilizados na seleção de fornecedores?
22. Os contratos da Petrobras exigem algo diferente do que já é executado pela empresa?
23. O procedimento de seleção de fornecedores da empresa sofre/sofreu alguma influência dos requisitos estabelecidos pela Petrobras?
24. Durante o processo de cadastro de fornecedores, pontos relativos à responsabilidade socioambiental são levados, formalmente, em consideração?
25. Na sua percepção, selecionar fornecedores utilizando critérios de responsabilidade socioambiental traz alguma vantagem à empresa?
26. Quais são as ações que a empresa realiza para desenvolver seus fornecedores?

Anexo B. *Continuação.*

Annex B. *Continuation.*

Discutir a motivação da utilização das práticas de gestão de fornecedores da Petrobras, pelas empresas locais

27. Você acredita que os fornecedores da Petrobras optam por incorporar seus critérios de seleção de fornecedores?
  28. Qual seria o principal motivo dessa decisão?
  29. Como você avalia a situação das empresas pernambucanas em relação ao atendimento dos requisitos da Petrobras?
  30. Qual sua avaliação em relação à participação das empresas locais na cadeia de fornecimento da Petrobras, a partir dos consórcios EPCistas?
-