



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA –  
UDESC  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E  
SOCIOECÔNICAS – ESAG  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**GESTÃO DE FORNECEDORES SOB AS  
DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE:  
UM MODELO DE REFERÊNCIA PARA A  
CELESC DISTRIBUIÇÃO S/A**

**GISELLE FLORIANO COELHO**

**FLORIANÓPOLIS 2014**



**GISELLE FLORIANO COELHO**

**GESTÃO DE FORNECEDORES SOB AS DIMENSÕES DA  
SUSTENTABILIDADE: UM MODELO DE REFERÊNCIA PARA  
A CELESC DISTRIBUIÇÃO S/A**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração - Área de Concentração: Ciências Sociais Aplicadas.

Orientador: Leandro Costa Schmitz, Dr.

Linha de Pesquisa: Organizações, Tecnologia e Gestão.

**FLORIANOPOLIS  
2014**

C672g

Coelho, Giselle Floriano

Gestão de fornecedores sob as dimensões da sustentabilidade: um modelo de referência para a Celesc Distribuição S/A / Giselle Floriano Coelho. - 2014.

201 p. : il. ; 21 cm

Orientador: Leandro Costa Schmitz

Bibliografia: p. 159-168

Dissertação (mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, 2014.

1. Gestão ambiental. 2. Desenvolvimento econômico sustentável. 3. Modelos em organização. I. Schmitz, Leandro Costa. II. Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UDESC

**GISELLE FLORIANO COELHO**

**GESTÃO DE FORNECEDORES SOB AS DIMENSÕES DA  
SUSTENTABILIDADE: UM MODELO DE REFERÊNCIA PARA  
A CELESC DISTRIBUIÇÃO S/A**

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

**Banca Examinadora:**

Orientador:

\_\_\_\_\_  
Prof. Leandro Costa Schmitz, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro 1:

\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Graziela Dias Alpestedt, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro 2:

\_\_\_\_\_  
Prof. Hans Michel Van Bellen, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

**Florianópolis, 25 de setembro de 2014.**



À memória de Silvia Medeiros  
Floriano, minha querida tia e  
professora, mestre na arte de  
me fazer sorrir.





## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que contribuíram para a realização deste trabalho:

Ao Prof. Dr. Leandro Costa Schmitz, de maneira especial, pela inspiração que levou-nos ao tema de pesquisa escolhido, assim como pela disponibilidade, dedicação e comprometimento demonstrados na sua função de orientador.

Aos Prof. Dra. Graziela Dias Alperstedt e Dr. Hans Michel Van Bellen, pela excelente comunicação mantida durante a construção do trabalho, e pelas valiosas contribuições oferecidas durante a defesa da dissertação.

Aos meus colegas queridos, que tornaram o ambiente acadêmico ainda mais rico por compartilharem comigo suas experiências profissionais e suas histórias de vida.

Aos meus familiares, pelo constante apoio e suporte; em especial, ao meu pai - grande entusiasta da qualidade da ESAG - pela motivação que me fez escolher este curso na minha graduação; à minha mãe, mulher de fibra, pela inspiração em sempre buscar o melhor.

A Deus, de quem recebi as forças necessárias para percorrer este caminho.



## RESUMO

Trata-se de um estudo sobre a gestão da cadeia de suprimentos sustentável que tem por objetivo a proposição de um modelo referencial para a Celesc Distribuição S/A sob a forma de diretrizes, objetivos e práticas referenciais. Na pesquisa teórica, são abordados os conceitos de desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e responsabilidade social empresarial, assim como a conexão entre a gestão voltada à sustentabilidade e o relacionamento com fornecedores. Na sequência, a pesquisa teórica aprofunda-se no tema da cadeia de suprimentos sustentável e nas normas e indicadores de gestão aplicáveis, quais sejam, as normas ABNT NBR ISO 26.000, 16.001 e os Indicadores Ethos-ABRADEE, fontes para o estabelecimento das práticas referenciais da gestão da cadeia de suprimentos sustentável. Delimitada a pesquisa teórica, é iniciada a pesquisa documental para mapear as melhores práticas da gestão da cadeia de suprimentos sustentável nas empresas distribuidoras de energia elétrica pré-selecionadas, de forma a construir um quadro de *benchmark*, o qual é utilizado como referência para estabelecer o diagnóstico da Celesc Distribuição S/A quanto às aproximações, gaps e superações em relação às melhores práticas do setor. Por fim, são propostas diretrizes para a alta direção da empresa, assim como os objetivos/práticas referenciais da gestão da cadeia de suprimentos sustentável.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Fornecedores. Gestão da cadeia de suprimentos sustentável. Diretrizes. Práticas referenciais.



## ABSTRACT

This study is about the sustainable supply chain management that aims to propose a reference model for Celesc Distribution S/A in terms of guidelines, goals and reference practices. The theoretical research examines the concepts of sustainable development, sustainability and corporate social responsibility, as well as the connection between management focused on sustainability and its relationship with suppliers. Next, the theoretical research deepens into the following subjects: sustainable supply chain management and the standards and indicators applicable, which are ISO 26.000, 16.001 and Ethos-ABRADEE indicators, sources for the establishment of referential sustainable supply chain management practices. Once defined the theoretical research, the documentary research is initiated in order to map the best practices in the sustainable supply chain management in those pre-selected power distribution companies in order to build a benchmark framework, which is used as a reference to establish the diagnosis of Celesc Distribution S/A in terms of the approaches, gaps and overshoots related to the best practices in the power distribution sector. Finally, guidelines are proposed to the top management as well as the goals/reference practices for a sustainable supply chain management.

**Palavras-chave:** Sustainability. Suppliers. Sustainable supply chain management. Guidelines. Reference practices.



## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo da Estrutura Governança Corporativa da Celesc .....	56
Figura 2 - Princípios basilares da sustentabilidade .....	67
Figura 3 - Os princípios do Pacto Global para as Empresas ...	82
Quadro 1- Políticas Corporativas da Celesc e suas subsidiárias .....	53
Quadro 2 - Desenvolvimento Sustentável - evolução histórica .....	62
Quadro 3 - As sete dimensões da sustentabilidade de SACHS .....	69
Quadro 4 - Linhas teóricas sobre a Responsabilidade Social Empresarial.....	74
Quadro 5 - Terminologias Básicas para Seuring e Müller (2008) .....	87
Quadro 6 - Estratégias para a Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável .....	88
Quadro 7 - Os cinco principais conjuntos de ações observadas na análise do estudo de caso de Pagell e Wu (2009) .....	90
Quadro 8 - Aspectos a serem considerados quando se observa ou utiliza uma metodologia de avaliação da sustentabilidade .....	93
Quadro 9 - Aspectos da ABNT NBR ISO 26000.....	96
Quadro 10 - Aspectos da NBR ISO 16001:2012 .....	100
Quadro 11 - Aspectos dos Indicadores Ethos-ABRADEE de Responsabilidade Social Empresarial.....	106
Quadro 12 - Indicadores Ethos-ABRADDE em relação aos fornecedores – Estágios de 1 a 4.....	108

Quadro 13 - Natureza Jurídica das Empresas Pesquisadas....	113
Quadro 14 - Estrutura do Quadro de Benchmarking – coleta de dados.....	114
Quadro 15 - Estrutura do Quadro de Benchmarking – Dimensões e respectivas Categorias de Análise.....	115
Quadro 16 - Estrutura do Quadro de Benchmarking – Práticas Referenciais.....	116
Quadro 17 - Diretrizes das Ações de Responsabilidade Sócio Ambiental da Celesc.....	120
Quadro 18 - Princípios da Política Ambiental Empresarial:.....	123
Quadro 19 - Situação Atual a Celesc D em relação à gestão da cadeia de suprimentos sustentável.....	127
Quadro 20 - Resultado e Etapas para a proposição de um modelo referencial de gestão do relacionamento com fornecedores sob as dimensões da sustentabilidade. ....	139
Quadro 21 - Diretrizes a serem consideradas pela Diretoria Colegiada e o Conselho de Administração .....	141
Quadro 22 - proposição de objetivos da gestão da cadeia de suprimentos sustentável e suas respectivas práticas para a Celesc D.....	142



## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1: A distribuição de energia elétrica em 2012/2013.....	35
Tabela 2: Redes de Distribuição.....	40
Tabela 3: Unidades consumidoras no Brasil - estratificação por classe.....	41
Tabela 4: Composição do Capital Social em Ações.....	43
Tabela 5: Celesc D., Principais Números (mar/2014).....	46



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABRADEE	Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
CELESC D	Celesc Distribuição S/A
ISO	International Organization for Standardization
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	23
1.1	DESCRIÇÃO DA OPORTUNIDADE .....	26
1.2	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS .....	29
1.3	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO .....	29
<b>2</b>	<b>O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA</b> .....	33
2.1	O SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL: MODELO INSTITUCIONAL E REGULATÓRIO.....	33
2.2	CARACTERÍSTICAS OPERACIONAIS DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL.....	40
2.3	A CELESC DISTRIBUIÇÃO S/A.....	42
<b>2.3.1</b>	<b>Histórico, composição acionária &amp; participações e identidade organizacional</b> .....	43
<b>2.3.2</b>	<b>Modelo de Gestão</b> .....	48
<b>2.3.3</b>	<b>Políticas Empresariais</b> .....	53
<b>2.3.4</b>	<b>Estrutura Organizacional</b> .....	55
<b>2.3.5</b>	<b>Estrutura física da Celesc Distribuição S/A</b> .....	57
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE</b> .....	59
3.1	INTRODUÇÃO.....	59
3.2	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....	59
3.3	SUSTENTABILIDADE.....	66
3.4	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL .....	72
<b>3.4.1</b>	<b>Iniciativas formais para o direcionamento à Responsabilidade Social Corporativa</b> .....	80
3.5	GESTÃO VOLTADA À SUSTENTABILIDADE E O RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES.....	83

3.6	CADEIA DE SUPRIMENTOS SUSTENTÁVEL (SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT) .....	85
3.7	NORMAS E INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE APLICÁVEIS À GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	92
3.7.1	<b>Normas: definições e seleção</b> .....	94
3.7.2	<b>Indicadores de Sustentabilidade</b> .....	103
3.8	O SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL NA BUSCA PELA GESTÃO SUSTENTÁVEL DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	109
3.9	PESQUISA DOCUMENTAL: AS MELHORES PRÁTICAS DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS SUSTENTÁVEL PELAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA .....	112
3.9.1	<b>Técnica de Coleta de Dados</b> .....	114
3.9.2	<b>Técnica de Análise de Dados</b> .....	114
3.9.3	<b>Considerações sobre o Quadro de <i>Benchmarking</i></b> 118	
3.10	DIAGNÓSTICO DA COMPANHIA: A SITUAÇÃO ATUAL, AS APROXIMAÇÕES, GAPS E SUPERAÇÕES OBSERVADAS EM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE <i>BENCHMARKING</i> NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS SUSTENTÁVEL .....	119
3.10.1	<b>Primeira Etapa do Diagnóstico: o contexto geral da responsabilidade socioambiental Celesc D</b> .....	120
3.10.2	<b>Segunda etapa: a situação atual em relação à gestão da cadeia de suprimentos sustentável</b> .....	124
3.10.3	<b>Terceira Etapa: resultados das comparações entre a situação atual com o quadro de <i>benchmarking</i></b> .....	134

<b>4</b>	<b>ANÁLISE E PROPOSTA DE RECOMENDAÇÃO.....</b>	<b>139</b>
4.1	MODELO REFERENCIAL: PROPOSIÇÃO DE DIRETRIZES PARA A ALTA DIREÇÃO DA CELESC D .....	140
4.2	MODELO REFERENCIAL: PROPOSIÇÃO DE OBJETIVOS DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS SUSTENTÁVEL E RESPECTIVAS PRÁTICAS REFERENCIAIS .....	141
4.3	APRESENTAÇÃO DO MODELO REFERENCIAL PARA A CELESC D.....	145
4.4	POTENCIAIS GANHOS PROVENIENTES DA ADOÇÃO DO MODELO REFERENCIAL .....	149
4.5	FATORES DE APERFEIÇOAMENTO DO MODELO REFERENCIAL .....	151
4.6	CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO PARA O CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E PARA A SOCIEDADE.....	152
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>153</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>159</b>





## 1 INTRODUÇÃO

Em resposta aos reflexos negativos causados pelas práticas de produção e consumo de massa, a gestão empresarial que visa ao equilíbrio entre os planos econômico, ambiental e social torna-se um grande e atual desafio. Os termos *sustentabilidade* ou ainda *gestão voltada à sustentabilidade* ganharam destaque em diversas aplicações, seja em estudos teóricos, seja na prática empresarial. Comumente os modelos de gestão que consideram a lucratividade em equilíbrio com os interesses das pessoas e do planeta são considerados sustentáveis: o denominado tripé da sustentabilidade ou o *triple bottom line* (econômico, social e ambiental), conceito formulado pelo britânico John Elkington, mostra-se a principal diretriz destes modelos (BARBIERI, 2010, p. 151).

Para Sachs (2004) a sustentabilidade é percebida como a ação que procura satisfazer as necessidades do presente sem comprometer o futuro, levando-se em conta os recursos naturais disponíveis sob pelo menos três dimensões distintas (ambiental, econômica e social) as quais delimitam o contexto de

Um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas (SACHS, 2004, p 15).

A partir dos anos 90, observa-se o surgimento de ferramentas para propiciar aos gestores públicos e privados a adoção de práticas de gestão voltadas à sustentabilidade, como as certificações, normas de referência e os indicadores. Na atualidade, tais ferramentas já fazem parte da implementação da estratégia das organizações que reconhecem seu papel relevante para a sustentação do equilíbrio no ambiente em que atuam.

A adoção da gestão empresarial para a sustentabilidade é capaz de criar situações, a princípio, paradoxais. Como exemplo, pode-se citar o caso do setor financeiro: logicamente, a relação do aumento de receita vincular-se-ia ao aumento do número de empréstimos concedidos; porém, atualmente, há experiências<sup>1</sup> de instituições financeiras no Brasil que ultrapassam esta relação lógica, atuando para que a concessão do empréstimo obedeça a outros critérios que não os mais comuns - como o perfil de inadimplência, mas sim critérios de natureza ética, cuja aplicação pode causar a negativa da concessão de empréstimos para empresas envolvidas em situações ambientalmente ou eticamente questionáveis, ou ainda, fornecendo educação financeira aos correntistas para que não ultrapassem um percentual seguro para a assunção de dívidas, cujo limite procura preservar o correntista do superendividamento. Outro exemplo pode ser buscado no setor de energia: o modelo de negócio tradicional repercute o aumento na demanda de energia pelo consumidor com o aumento no faturamento; entretanto, atualmente existem iniciativas<sup>2</sup> do setor de geração de energia que oferecem orientação e suporte tecnológico para que determinados clientes produzam a própria energia por meio de fontes renováveis, como as de biomassa ou solar, os quais podem, inclusive, vender as sobras desta energia domesticamente produzida no mercado. Estes dois exemplos ilustram a ampliação do escopo de atuação da empresa que incute em seu modelo de gestão as dimensões da sustentabilidade, demonstrando que a natureza deste envolvimento com as pessoas e o planeta comporta, inclusive, a utilização do capital intelectual da empresa em favor deste modelo.

As práticas de gestão voltadas à sustentabilidade provocam, portanto, importantes mudanças no modelo

---

<sup>1</sup> Guia Exame de Sustentabilidade. São Paulo: Editora Abril, nov.2013, p.49 e 104.

<sup>2</sup> Guia Exame de Sustentabilidade. São Paulo: Editora Abril, nov.2013, p.95.

tradicional de gestão das organizações empresariais, considerando que, neste contexto, os gestores são desafiados a promover o maior retorno do investimento dos acionistas possível desde que respeitados os critérios de sustentabilidade pré-definidos. Trata-se da reformulação dos planos de negócios, os quais promovem a ampliação do conceito de missão da empresa - o dever de ir além do *core business*, a expansão das prioridades. Tal reformulação alcança a estrutura organizacional da empresa e seus processos internos, até a internalização do modelo de gestão sustentável na cultura organizacional.

Em relação à reformulação dos processos internos, a diretriz da sustentabilidade aponta para várias alternativas conforme a dimensão analisada. Na dimensão social, a influência das necessidades das partes interessadas e seu engajamento; a promoção de educação ambiental e de cidadania para clientes e fornecedores visando o desenvolvimento sustentável das regiões em que a empresa atua e o desenvolvimento dos funcionários, clientes e da sociedade. Na dimensão ambiental, pode-se citar o tratamento das sobras do processo produtivo, a gestão do descarte de resíduos e o controle da emissão de gases de efeito estufa. Há ainda a adoção de critérios de seleção de fornecedores com base em fatores ambientais e éticos, como o combate ao trabalho escravo e infantil. Portanto, as dimensões da sustentabilidade refletem-se na adoção de modelos de gestão e de processos internos que promovam o alcance do equilíbrio entre a busca pelo lucro, as pessoas e o planeta.

Para possibilitar às organizações empresariais o estabelecimento de modelos de gestão voltados à sustentabilidade, é necessária a delimitação de referenciais que permitam a estruturação de modelos que considerem os contextos interno e externo à organização, ou seja, suas especificidades, o arcabouço referencial já existente em leis, instruções normativas, normas de referência, indicadores, assim

como as partes interessadas que se relacionam com a organização.

Os fornecedores, parte interessada cujo papel é trazer ao alcance da organização os suprimentos necessários à consecução do seu negócio, seja para a indústria, comércio ou setor de serviços, representam um importante vetor de influência nos modelos de gestão voltados à sustentabilidade: as políticas de aquisição de suprimentos e o relacionamento com os fornecedores como público externo à organização são temas que perpassam as dimensões da sustentabilidade e, por isso, devem ser considerados nestes modelos.

Neste sentido, o presente trabalho abordará o tema da gestão empresarial sustentável aplicado ao relacionamento com fornecedores no contexto organizacional de uma Companhia de distribuição de energia elétrica no Estado de Santa Catarina - a Celesc Distribuição S/A, visando a propor a esta Companhia um modelo de referência na gestão do relacionamento com fornecedores sob a ótica da sustentabilidade. A seguir serão apresentados sinteticamente a descrição da oportunidade detectada, assim como a delimitação do foco da pesquisa.

## 1.1 DESCRIÇÃO DA OPORTUNIDADE

Evidenciou-se a relevância da pesquisa para esta Companhia quando foram analisados diagnósticos e avaliações realizadas por instituições externas os quais apontaram o tema da sustentabilidade como sendo uma grande oportunidade de melhoria no que se refere à gestão dos fornecedores: dois dos principais meios de avaliação organizacional por agentes externos - o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) da Fundação Nacional da Qualidade e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, do Instituto Ethos - apontaram a existência de lacunas na organização relacionadas à situação-problema, o que demonstrou a oportunidade para a pesquisa e para a proposição de uma solução. Reforçando a

relevância da pesquisa, as percepções de representantes das áreas de Suprimentos e de Responsabilidade Social da empresa apontaram a importância da evolução do modelo atual de relacionamento com os fornecedores em direção às práticas de sustentabilidade. Para eles, as diretrizes de sustentabilidade já traçadas precisam ser postas em prática com efetividade, assim como novas práticas precisam ser adotadas a fim de se atingir um escopo ainda mais amplo no tocante ao relacionamento com esta parte interessada.

Considerando as avaliações por entes externos, assim como os depoimentos dos representantes da empresa, observa-se a existência de apontamentos claros acerca da oportunidade de aperfeiçoamento dos processos internos relacionados à gestão de suprimentos para que possam agregar, com amplitude, efetividade e integração, as dimensões da sustentabilidade.

Assim, o diagnóstico, a análise e a proposição de um modelo referencial de relacionamento com fornecedores sob as dimensões da sustentabilidade para a Celesc Distribuição S/A sugere ir ao encontro das necessidades de melhoria organizacionais em alinhamento com sua missão, a qual é a de "atuar de forma diversificada no mercado de energia, com rentabilidade, eficiência, qualidade e responsabilidade socioambiental", além de oferecer à organização a oportunidade de aprimorar seus processos em relação a este importante público de relacionamento.

Considerando a existência da oportunidade de melhoria e de *benchmarks* no setor, é possível formalizar o problema da pesquisa na seguinte sentença: a Celesc Distribuição S/A não possui um modelo referencial sob o formato de objetivos e práticas que contemple, de forma integrada, as principais referências normativas e de melhores práticas setoriais aplicadas às dimensões da sustentabilidade.

Seguindo o modelo de Dissertação do Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de

Santa Catarina, publicado em junho de 2013, o presente trabalho foi segmentado em 5 capítulos.

No capítulo 2, será aprofundada a contextualização da realidade investigada, ao serem levantados os modelos institucional e regulatório e características operacionais do setor elétrico, assim como a identificação da Celesc Distribuição S/A por meio de seu histórico, composição, modelo de gestão, suas políticas empresariais, estrutura organizacional e física. O capítulo 3 tem como resultado a apresentação do diagnóstico da oportunidade de melhoria, precedido da abordagem teórica aprofundada que o tema requer: desenvolvimento sustentável, sustentabilidade, responsabilidade social empresarial, gestão sustentável e fornecedores, cadeia de suprimentos sustentável e as normas e indicadores de sustentabilidade aplicáveis são os temas iniciais. Na sequência, apresenta-se a busca da gestão sustentável no setor elétrico. Por fim, passa-se ao diagnóstico propriamente dito, iniciado pela pesquisa documental, que visa a estruturação de um quadro de referência contendo a categorização das melhores práticas (*benchmarks*) em relação à gestão da cadeia de suprimentos sustentável. Direcionando o foco à Celesc Distribuição S/A, realiza-se a descrição do contexto atual da companhia sobre a responsabilidade socioambiental e análise da situação atual da gestão da cadeia de suprimentos sustentável, aplicando-se a mesma estrutura e metodologia utilizada no quadro de *benchmarks* para coletar as respectivas práticas. O resultado das comparações entre a situação atual e as melhores práticas setoriais mostra quais são as aproximações, os *gaps* e as superações entre as práticas da Celesc e o *benchmark* do setor.

Ao capítulo 4 caberá a abordagem da análise e proposta de recomendação, que contempla construção de um modelo referencial composto de diretrizes e de práticas referenciais da gestão da cadeia de suprimentos sustentável e as impressões coletadas na ocasião em que o referido modelo foi apresentado à Celesc D. Na sequência, são sugeridos os potenciais ganhos

que a companhia pode obter pela adoção do modelo referencial, seus fatores de aperfeiçoamento e quais as contribuições do presente trabalho para o curso de mestrado em administração e para a sociedade.

Por fim, o capítulo 5 reserva as conclusões do trabalho, elaboradas a partir dos objetivos propostos, os quais serão descritos no item 1.2 a seguir.

## 1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

A pesquisa tem, como objetivo geral, propor um modelo referencial de gestão do relacionamento com fornecedores para a Companhia Celesc Distribuição S/A sob as dimensões da sustentabilidade. Por sua vez, os objetivos específicos da pesquisa são os seguintes:

- a) Levantar (literatura e dados empresariais) teorias, normas, indicadores e práticas referenciais sobre a gestão da cadeia de suprimentos sustentável;
- b) Levantar (relatórios de sustentabilidade) práticas empresariais referentes à gestão da cadeia de suprimentos sustentável no setor elétrico;
- c) Comparar as práticas relatadas pela Celesc Distribuição S/A com as de *benchmarking* para diagnosticar aproximações, gaps e superações entre a empresa e o *benchmarking*;

## 1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho visa, principalmente, oportunizar à Celesc Distribuição S/A um modelo de gestão de fornecedores como alternativa para que, em um segundo passo, a Companhia possa adequar sua estrutura e ajustar internamente seus processos para que reflitam as dimensões da sustentabilidade. Portanto, considerando que a discussão promovida pela busca da

gestão para a sustentabilidade representa um vetor de inovação em processos organizacionais, pode-se considerar que o trabalho contribui, em uma etapa futura, na promoção da inovação em processos para que possam ser ajustados.

Ao pesquisar referências de boas práticas em outras empresas do setor, o trabalho busca contribuir para aumento da disseminação dos *benchmarks* no setor elétrico, assim como a maior integração dos seus representantes, de forma que as organizações do setor possam, no contexto de suas especificidades, avaliar riscos e oportunidades, aperfeiçoando o modelo de gestão de fornecedores proposto para a Celesc Distribuição S/A.

A implementação do modelo proposto para Celesc Distribuição S/A pode provocar mudanças importantes na cadeia de suprimentos, demandando destes atores a adoção de práticas empresariais socialmente responsáveis. Trata-se de uma força-motriz que, direcionada para um novo programa de compras sustentáveis, poderá contribuir para uma relação de maior respeito pelas pessoas e pelo planeta em uma progressão territorial que acompanhará a localização de cada fornecedor, atingindo funcionários, comunidades e a sociedade. A Companhia poderá desenvolver práticas de gestão que estão além das exigências legais do setor.

Por fim, espera-se que este trabalho possa contribuir com a discussão da sustentabilidade no âmbito empresarial, no sentido de propor uma reflexão que sugere, em relação ao tema da sustentabilidade, que este seja encarado como uma oportunidade que pode, inclusive, direcionar um setor a se tornar mais competitivo. A adoção do uso racional dos recursos, a responsabilidade pela origem dos insumos, a promoção de níveis mais elevados de educação ambiental e o debate de valores éticos nas práticas comerciais são ações que refletem esta oportunidade.







## 2 O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

O presente trabalho desenvolveu-se no contexto de uma empresa pública do setor de distribuição de energia elétrica, qual seja, a Celesc Distribuição S/A, cuja área de concessão localiza-se no território do estado de Santa Catarina. Para delimitar o contexto da realidade investigada, cumpre, primeiramente, abordar o setor em relação ao respectivo modelo institucional e de regulação, assim como caracterizar seus principais aspectos operacionais. Em seguida, será apresentada a empresa nos termos da sua história, caracteres organizacionais e de gestão.

### 2.10 SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL: MODELO INSTITUCIONAL E REGULATÓRIO

O modelo institucional do setor elétrico brasileiro, inicialmente estabelecido de 1940 a 1960, segundo Goldemberg e Lucon (2007), colocou nas mãos dos governos federal e estadual as empresas estatais responsáveis pela grande parte da distribuição de eletricidade. Para Fischer *et. al.* (1998, p. 19):

[...] o setor elétrico brasileiro foi, nas três últimas décadas, um forte instrumento de política de desenvolvimento do governo, tendo experimentado uma grande expansão até a metade dos anos 80, e um declínio no ritmo de crescimento a partir daí.

O modelo inicial do setor elétrico brasileiro perdurou até meados da década de 1980, mantendo artificialmente baixos os custos da energia em prol da busca pelo controle da inflação no país. Para Goldemberg e Lucon (2007) as tarifas artificialmente baixas não foram instituídas apenas para o setor elétrico, mas sim para praticamente todas as tarifas de serviços públicos. A partir da década de 90, grandes mudanças ocorreram no setor

elétrico brasileiro como um todo. Segundo Pires (2000), a trajetória de reformas do setor consiste em um processo *ad hoc* e gradual que só adquiriu um caráter mais abrangente, consistente e coordenado a partir de 1997.

Entre 1995 e 1998 ocorreram grandes mudanças no setor: a transição de um modelo estatal para um modelo de participação mista (estatal/privado), com a privatização da maior parte das companhias estatais existentes; a instituição, por lei, da desverticalização das atividades do setor (atividades de geração, transmissão e distribuição não poderiam mais ser desenvolvidas pela mesma empresa) o que suscitou a criação de empresas cuja distribuição de energia elétrica é a atividade fim; assim como a criação de novas entidades reguladoras para atuar neste ambiente, agora aberto à empresas de mercado.

A segunda onda de mudanças ocorreu em 2004 com a implantação, pelo Governo Federal, do denominado “Novo Modelo do Setor Elétrico”, por meio das leis 10.847/2004 e 10.848/2004. Neste modelo, manteve-se a formulação de políticas para o setor de energia elétrica como atribuição do Poder Executivo federal, por meio do Ministério de Minas e Energia (MME) e com assessoramento do Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) e do Congresso Nacional. Suas características principais são, em relação às distribuidoras, a promoção da modicidade tarifária e a inserção social - em particular pelos programas de universalização, como o Programa Luz para Todos<sup>3</sup>, do Governo Federal.

Atualmente, a atividade de distribuição de energia elétrica no Brasil reflete um modelo de monopólios regionais, em nível estadual, cujos contratos de concessão bilaterais e de longo prazo foram assinados entre as empresas e a Agência Reguladora Federal. Neste modelo, os consumidores finais não

---

<sup>3</sup> O Programa Nacional de Universalização do Acesso e Uso da Energia Elétrica - Luz para Todos - foi instituído pelo DECRETO Nº 4873 de 11/11/2003, publicado em 12/11/2003; objetiva estender a rede elétrica a 100% da população.

têm a liberdade e escolher quem serão os seus fornecedores de energia, salvo uma parte deles, representado pelo segmento cuja demanda seja igual ou maior do que 10MW e que sejam atendidos em tensão superior a 69 Kv, denominados de consumidores livres<sup>4</sup>. Assim, os clientes cativos são aqueles que, em virtude da demanda consumida em determinado ponto do território nacional, obrigam-se a consumir a energia distribuída pela distribuidora que detém a concessão daquele território. Segundo De Santana *et. al.* (1999), entendeu-se que o segmento de distribuição, assim como o de transmissão, representa modelos de monopólios naturais, onde a concorrência, na prática, é impossível.

Tabela 1: a distribuição de energia elétrica em 2012/2013

<b>Consumidores</b>	72,1 milhões
<b>Novas ligações/anos</b>	2,2 milhões
<b>Empregados</b>	180 mil
<b>Receita Bruta</b>	R\$ 152 bilhões
<b>Encargos e Tributos</b>	R\$ 56 bilhões
<b>Mercado (livre+cativo)</b>	400 mil GWh
<b>Participação no PIB</b>	2,2%
<b>Investimentos anuais</b>	R\$ 13 bilhões
<b>Índice de satisfação</b>	78,7% (2013)
<b>Taxa de Atendimento</b>	99,3% dos domicílios

Fonte: Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica - ABRADEE

Em relação ao arcabouço regulatório do setor elétrico, destaca-se como marco inicial o Código de Águas (Decreto 24.643, de 10 de julho de 1934), que, de acordo com Gomes (2006), materializou o projeto intervencionista do governo federal na gestão do setor de águas e energia elétrica, submetendo o serviço de distribuição ao instituto das concessões. Por meio desta lei, a União passou a deter a

<sup>4</sup> Conforme as condições previstas nos arts. 15 e 16 da Lei nº 9.074, de 7 de julho de 1995.

competência de legislar e outorgar concessões de serviços públicos de energia elétrica.

Gomes (2006) aponta que no segundo governo de Getúlio Vargas, o Conselho Nacional de Economia (CNE), criado pela Constituição de 1946, elaborou um anteprojeto de lei com diretrizes para organizar e desenvolver a eletrificação no país, pelo qual se defendia a revisão drástica dos princípios do Código de Águas. Neste sentido, o governo de Juscelino Kubitschek direcionou o projeto de desenvolvimento do setor elétrico sob o comando das empresas públicas: a criação da maior parte das companhias estaduais de energia elétrica ocorreu justamente neste momento (1956-61), sob uma estratégia desenvolvimentista de modernização e rápida ampliação da produção industrial brasileira, conforme o slogan do governo à época - “cinquenta anos em cinco”; destaca-se a criação, em junho de 1962, da Eletrobrás, - empresa estatal vinculada ao Ministério de Minas e Energia, cujas atribuições incluíam planejar e coordenar o setor elétrico.

As mudanças desta estratégia desenvolvimentista iniciaram-se a partir da década de 80, em que se observa a construção gradativa de um contexto político e jurídico visando a uma nova estrutura organizacional de planejamento e regulação do setor elétrico. Destaca-se a promulgação da Constituição Federal de 1988, que definiu em seu art. 21, inciso XII, b, a forma de exploração dos serviços e instalações de energia elétrica e o aproveitamento energético dos recursos hídricos como sendo de competência da União; ainda, no caput do seu art. 175 definiu que os serviços públicos serão prestados diretamente pelo poder público, ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, estando prevista no parágrafo único desse artigo a sua regulamentação por lei específica, o que ocorreu pela criação da Lei nº 8.987/95, denominada Lei de Concessão e Permissão da Prestação de Serviços Públicos, complementada pela Lei nº 9.074/95.

Houve, ainda, a edição das subseqüentes leis federais n. 8.031/90, 8.987/95 e 9.074/95 que, conjuntamente, estabeleceram os fundamentos do “Novo Modelo”: foi instituído o Programa Nacional de Desestatização (PND) e criado o Fundo Nacional de Desestatização (FND). Ressalta-se que a Constituição Federal de 1988 retirou fontes de recursos utilizados pelo setor, como o Imposto Único sobre a Energia Elétrica (IUEE) e os empréstimos compulsórios; conjuntura esta que, segundo Goldenberg e Prado (2003), inibiu o autofinanciamento do setor que necessitou cada vez mais utilizar recursos de terceiros, gerando um elevado serviço da dívida e levando à inadimplência em relação a fornecedores e empreiteiros.

Durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003), segundo Goldenberg e Prado (2003), importantes segmentos da opinião pública acreditavam que a privatização do setor elétrico, ou em outros termos, a diminuição do papel do Estado nesta área, seriam uma etapa necessária para impulsionar o país na direção da modernização e do processo de globalização, em sintonia com o plano deste governo. Neste sentido, em 1995 iniciaram-se as primeiras privatizações.

Visando a regulação do setor elétrico neste novo modelo, foi instituída, em 1996, a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, pela Lei 9.427/96, cuja missão é “proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade.”<sup>5</sup>. Organismo regulador e fiscalizador sob a forma de autarquia especial tem como objetivo disciplinar o setor elétrico por intermédio de resoluções normativas, além de definir, por meio de seus regulamentos, a política tarifária que será aplicada para cada concessionária, de acordo com suas especificidades. Para Fischer *et. al.* (1998), a atuação do Estado

---

<sup>5</sup> ANEEL. Disponível em:

<<http://www.aneel.gov.br/area.cfm?idArea=635&idPerfil=2>>. Acesso em: 12 abr 2014.

por meio de órgãos reguladores é essencial para coibir excessos do setor privado em áreas monopolísticas, e que no caso brasileiro, as agências cumprem o mister de regulação setorial, em maior parte e em regra, sob autonomia decisória em relação ao governo, ainda que existam posições em defesa da autonomia absoluta das agências reguladoras - inspiradas no modelo argentino e inglês. Neste sentido, D´araujo (2009) aponta que a verdadeira “livre” concorrência, só poderia ser conseguida com regulamentações para garantir transparência, sob rigorosa fiscalização.

A mesma lei que criou a ANEEL facultou à União descentralizar para os Estados e o Distrito Federal, mediante Convênio de Cooperação, a execução das atividades complementares de regulação, controle e fiscalização dos serviços e instalações de energia elétrica de competência da ANEEL; para que seja conferida a delegação, tendo em vista a gestão associada de serviços públicos, o Distrito Federal ou o Estado interessado devem possuir serviços técnicos e administrativos competentes, devidamente organizados e aparelhados para execução das respectivas atividades, conforme condições estabelecidas em regulamento. Segundo ANEEL (2013), a Agência tem se utilizado do mecanismo da descentralização principalmente para, dentre outros, aproximar as ações de regulação, fiscalização e mediação de conflitos dos agentes regulados e da sociedade em geral; agilizar os processos de regulação, fiscalização, mediação de conflitos e outorgas e adaptar as ações de regulação, fiscalização e mediação de conflitos às circunstâncias locais, resolvendo-os localmente. Hoje, as Agências Reguladoras Estaduais que celebram convênio com a ANEEL tornam-se a primeira instância de recurso administrativo, tanto para os consumidores quanto para os agentes setoriais.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Santa Catarina conta com uma Agência Reguladora de Serviços Públicos (AGESC), uma Autarquia especial que tem como finalidade a regulação e a fiscalização dos serviços públicos delegados, dentre eles, o de energia



O setor de distribuição pode ser considerado como um dos mais regulados e fiscalizados do setor elétrico. Além de prestar serviço público sob contrato de concessão com o órgão regulador do setor (ANEEL), a empresa de distribuição submete-se a resoluções e outras normas editadas, sendo o cumprimento das regras rigidamente fiscalizado pelo órgão regulador. Destaca-se, inicialmente, a Portaria DNAEE 466, de 12 de novembro de 1997, que consolidou as Condições Gerais de Fornecimento de Energia Elétrica, harmonizadas com o Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990). Atualmente, aplicam-se os Procedimentos de Distribuição - PRODIST, que dispõem disciplinas, condições, responsabilidades e penalidades relativas à conexão, planejamento da expansão, operação e medição da energia elétrica, além da Resolução ANEEL n. 414/2010, também ainda vigente, a qual estabelece as Condições Gerais de Fornecimento de Energia Elétrica de forma consolidada para todas as concessionárias de distribuição de energia elétrica. Para Gomes (2006):

Nos próximos anos, em cenário de forte integração dos mercados, o grande desafio para o país será voltar a crescer a taxas que permitam a inclusão social e a modernização da estrutura produtiva, com sustentabilidade energética e responsabilidade ambiental. O setor elétrico, por constituir importante vetor de crescimento econômico, desempenha aí papel fundamental.

Apresentados, sob o viés histórico, os modelos institucionais e de regulação do setor de distribuição de energia elétrica no Brasil, faz-se relevante apresentar as principais características operacionais do setor. Tais informações dizem respeito ao conteúdo técnico que perfaz a atividade fim do setor, qual seja, a de distribuir a energia para os consumidores finais,

---

elétrica. Foi criada pela Lei Complementar nº 284 de 28 de fevereiro de 2005 e regulamentada pela Lei nº 13.533 de 19 de outubro de 2005.

estejam eles estabelecidos em pequenas residências ou em grandes indústrias.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS OPERACIONAIS DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL

O setor elétrico brasileiro é dividido em três áreas de atuação, ou segmentos: geração, transmissão e distribuição de energia. A distribuição refere-se à efetiva entrega de energia elétrica a um determinado consumidor final, seja ele do mercado cativo ou do mercado livre.

Em relação às suas características, define-se o sistema de redes de distribuição de energia como "o conjunto de instalações e equipamentos elétricos que operam, geralmente, em tensões inferiores a 230 kV, incluindo os sistemas de baixa tensão"<sup>7</sup>. Tais sistemas ramificam-se ao longo de ruas e avenidas, podendo ser a rede elétrica do tipo aérea (elevada em postes) ou do tipo subterrânea (com cabos ou fios localizados dentro de dutos subterrâneos). Assim como ocorre com o sistema de transmissão, a distribuição é também composta por cabos condutores, transformadores, alimentadores e equipamentos diversos de medição, controle e proteção das redes elétricas; todavia, de forma bastante distinta do sistema de transmissão, o de distribuição é mais extenso e ramificado, pois deve alcançar os domicílios e endereços de todos os seus consumidores finais.

Tabela 2: Redes de Distribuição

<b>Denominação</b>	<b>Tensão</b>
Rede Básica	acima de 230 kV
Linhas de Subtransmissão	entre 69kV e 138 kV

<sup>7</sup>ANEEL. Disponível em:

<[. Acesso em: 10 abr 2014.](http://www.aneel.gov.br/area.cfm?idArea=77&idPerfil=2&idiomaAtual=></a></p>
</div>
<div data-bbox=)

Rede Primária	entre 2,3kV e 44 kV
Rede Secundária	entre 110V e 440V

Fonte: Adaptado de ABRADDEE.

Atualmente, o Brasil possui 63 (sessenta e três) concessionárias de serviço público de distribuição de energia elétrica, além de um conjunto de permissionárias (cooperativas de eletrificação rural que passaram pelo processo de enquadramento como permissionária de serviço público de distribuição de energia elétrica).<sup>8</sup> Segundo dados da Associação brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica - ABRADDEE<sup>9</sup>, o setor privado é responsável por aproximadamente 67% da energia distribuída no Brasil, enquanto que as empresas públicas pelos 33% restantes, em um mercado de consumo nacional que atinge a marca de 75 milhões de unidades consumidoras, segmentadas em pelo menos quatro grandes classes de consumo: residencial, industrial, comercial e rural.

Tabela 3: Unidades consumidoras no Brasil - estratificação por classe

Número de Unidades Consumidoras	Período		Evolução
	Dez/12	Dez/13	
Residencial	61.697.228	63.858.506	3,5%
Industrial	572.821	584.632	3,5%
Comercial	5.270.878	5.445.204	2,1%
Rural	4.129.147	4.199.477	1,7%
Demais Classes	706.971	726.690	2,8%
<b>TOTAL</b>	<b>72.377.045</b>	<b>74.814.509</b>	<b>3,4%</b>

Fonte: Ministério de Minas e Energia, Boletim de Monitoramento do Sistema Elétrico (jan. 2014).

A qualidade da operação é medida, principalmente, em relação aos níveis de continuidade do serviço, ou seja, são acompanhadas as frequências e as durações das ocorrências em que as interrupções no fornecimento de energia ocorrem. O desempenho das concessionárias é medido pela ANEEL por

<sup>8</sup> Op. cit.

<sup>9</sup> ABRADDEE. Disponível em: <<http://www.abradee.com.br/setor-de-distribuicao/a-distribuicao-de-energia>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

meio de indicadores específicos, denominados DEC (Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora) e FEC (Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora)<sup>10</sup>.

Delimitado o contexto setorial da realidade investigada, revelando-se portador de inúmeras especificidades tanto em relação à operação quanto ao modelo regulatório e institucional, passa-se, agora, à apresentação do contexto organizacional que será objeto deste trabalho, qual seja, o da empresa concessionária Celesc Distribuição S/A.

### 2.3 A CELESC DISTRIBUIÇÃO S/A

A Celesc Distribuição S/A confunde-se com a história das Centrais Elétricas de Santa Catarina, conhecida pelos consumidores pela sigla “Celesc”. A distribuidora pode ser conceituada como uma empresa estatal, de capital aberto, cuja natureza jurídica é a de sociedade de economia mista. Porém, é mister a apresentação do histórico da Companhia para que se compreenda a trajetória da empresa desde sua criação até os dias atuais, visando delimitar o momento em que a atividade de distribuição é apartada para o surgimento da Celesc Distribuição S/A.

Visão de progresso. É o que associa a história da ponte Hercílio Luz à história da Celesc. Ambas foram concebidas com o intuito de promover o desenvolvimento do Estado de Santa Catarina. Enquanto a primeira foi construída para unir o continente à ilha (capital do estado),

---

<sup>10</sup> Tais indicadores estão previstos no Módulo 8 da publicação Procedimentos de Distribuição-PRODIST. Segundo ranking da ANEEL acerca do Desempenho Global de Continuidade 2013 para empresas cujo mercado é maior que 1 TWh., a Celesc Distribuição S/A aparece em 21º lugar, entre 35 empresas. Disponível em: <[http://www.aneel.gov.br/visualizar\\_texto.cfm?idtxt=2265](http://www.aneel.gov.br/visualizar_texto.cfm?idtxt=2265)>. Acesso em: 21 abr. 2014.

possibilitando o fluxo de transporte e consequente aquecimento socioeconômico, a segunda foi concebida para dar acesso aos benefícios da energia elétrica e integrar milhões de cidadãos ao mundo (Relatório de Sustentabilidade 2012, p. 3).

### **2.3.1 Histórico, composição acionária & participações e identidade organizacional**

A formação do setor elétrico catarinense remete a um momento de expansão do país, por meio da criação de empresas estatais no governo Vargas. Preocupado em oferecer condições de infraestrutura em energia elétrica para os novos investimentos, o Governo do Estado de Santa Catarina criou a Centrais Elétricas de Santa Catarina S/A em 1955.

Em 1962, a empresa já operava em 39 cidades, atendendo a mais de 87 mil consumidores. Nessa época, a Companhia já estava presente nos maiores municípios catarinenses: Florianópolis, Joinville e Blumenau.

Em 1973, a empresa abriu seu capital na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo – Ibovespa. Conforme instituído em Termo de Acordo de Acionistas<sup>11</sup>, ainda vigente, o Estado de SC é o acionista controlador das Centrais Elétricas de Santa Catarina S/A, detendo 50,18% das ações ordinárias.

Tabela 4: Composição do Capital Social em Ações

ACIONISTA	AÇÕES		TOTAL
	ORDINÁRIAS (%)	PREFERENCIAIS (%)	

<sup>11</sup> Composição acionária constante da primeira alteração do acordo de acionistas, de 05.01.2006.

ESTADO DE SANTA CATARINA	50,18	0,0	<b>20,20%</b>
PREVI	33,11	1,9	<b>14,46%</b>
CELOS	8,63	1,00	<b>4,07%</b>
GERAÇÃO L. PAR	1,66	9,01	<b>6,05%</b>
ELETROBRÁS	0,03	17,98	<b>10,75%</b>
TARPON INV.	0,00	22,47	<b>13,42%</b>
MCAP	0,00	12,27	<b>7,33%</b>
POLAND FIA	0,00	12,27	<b>7,33%</b>
OUTROS	6,40	35,37	<b>23,70%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>40,26%</b>	<b>59,74%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Celesc – Departamento de Relações com Investidores (DPRI)

Em 1999, foi celebrado o vigente contrato de concessão<sup>12</sup> da empresa, firmado com a União, por intermédio da ANEEL. De acordo com os termos do contrato, a concessão vencerá em 07 de Julho de 2015.<sup>13</sup>

Em relação ao objeto deste contrato, sua cláusula primeira refere-se a ele como a exploração do serviço público de distribuição de energia elétrica, constituindo concessão individualizada. Destacam-se, ainda os termos de sua cláusula quinta, que obriga a empresa a aceitar que a exploração do serviço público de distribuição de energia elétrica seja realizada como função de utilidade pública prioritária. No tocante às condições de prestação do serviço, destaca-se a subcláusula primeira (fls. 2), nos seguintes termos:

A CONCESSIONÁRIA obriga-se a adotar, na prestação do serviço público de distribuição de energia elétrica, tecnologia adequada e a empregar materiais, equipamentos, instalações e

<sup>12</sup> Contrato de Concessão n. 56/99, referente ao Processo nº 48100.001138/96-40.

<sup>13</sup> Em 19.09.2012, o presidente da empresa protocolou, junto à ANEEL, pedido de renovação da concessão de distribuição de energia em Santa Catarina pelos próximos 30 anos. Até a publicação deste trabalho, a ANEEL não se pronunciou em definitivo sobre o referido pedido.

métodos operativos que, atendidas as normas técnicas brasileiras, garantam níveis de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia no atendimento e modicidade das tarifas.

No ano 2006, sob as novas regras aplicadas ao modelo institucional que levaram o setor elétrico a promover a desverticalização, registra-se na história da empresa uma importante mudança: o desmembramento das atividades e a criação de três novas empresas. Criou-se uma Holding - Centrais Elétricas de Santa Catarina S/A (com o mesmo nome da empresa até então) - e duas subsidiárias integrais, a Celesc Geração S/A e a Celesc Distribuição S/A. Delimita-se, portanto, o momento da criação formal da distribuidora, que sucedeu, da agora empresa controladora, toda a infraestrutura de distribuição, ativos, passivos, mercado consumidor etc. Por conta desta mudança, foram necessários uma série de ajustes contábeis e contratuais, visando designar, para a agora empresa subsidiária, a atividade de distribuição conforme o contrato de concessão ora firmado.

Hoje, com cerca de três mil funcionários, a Celesc Distribuição S/A é responsável pela prestação dos serviços a uma carteira formada por mais de 2,5 milhões de clientes e cada unidade consumidora utiliza, em média, 503,29 kWh/mês - o maior índice da região sul do Brasil (ver Quadro 04); é a segunda maior arrecadadora de ICMS de Santa Catarina (a primeira é a Petrobras) e a 6ª maior prestadora de serviço público de distribuição de energia elétrica do Brasil.<sup>14</sup> Em comparação com as demais distribuidoras brasileiras, enquadra-se como a sétima maior distribuidora em volume de receita de fornecimento e

---

<sup>14</sup> Dados retirados do site da Companhia. Disponível em: <<http://novoportal.celesc.com.br/portal/index.php/celesc-distribuicao/perfil>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

volume de energia distribuída e a décima em número de unidades consumidoras.<sup>15</sup>

Segundo a Resolução normativa ANEEL n. 338/2008, e considerando toda sua estrutura (extensão da área e concessão, número de consumidores; energia requerida em MWh; extensão total de redes; número de transformadores instalados em poste e número de subestações), a Celesc Distribuição S/A está classificada no terceiro maior cluster de empresas, o que significa dizer que se trata de uma empresa de grande porte.

Sugere-se, como forma de padrão para este trabalho, que a partir deste ponto a Celesc Distribuição S/A passe a ser designada como Celesc D. Registra-se que esta forma é também utilizada pelos membros da Companhia na comunicação escrita e verbal.

Traçado o histórico, a composição acionária e participações, assim como as principais características que definem o contexto em que a Companhia está inserida, passa-se agora à identificação de seus aspectos organizacionais, destacando sua missão, visão & valores, modelo de gestão, estrutura organizacional e estrutura física.

Tabela 5: Celesc D., Principais Números (mar/2014)

---

<sup>15</sup> Relatório de sustentabilidade 2012, p.23.



<b>Área de concessão</b>	91,79% da área de SC
<b>Número de subestações de transmissão</b>	126
<b>Número de subestações de distribuição</b>	32
<b>Subestações telecontroladas</b>	132
<b>Número de transformadores de distribuição</b>	160.662
<b>Número de postes</b>	1.611.661
<b>Extensão de redes de transmissão</b>	5.101,42 km
<b>Extensão de redes de distribuição</b>	146.713 km
<b>Religadores Automatizados</b>	372
<b>Número de clientes</b>	2.602.981
<b>Número de municípios atendidos</b>	262
<b>Número de empregados vinculados à atividade de energia elétrica</b>	3.030

Fonte: Celesc D.– Departamento de Relações com Investidores (DPRI)

Em relação à identidade organizacional da Celesc D, foram recentemente instituídos, em 2013, novas diretrizes para definir a missão, visão e valores. Como missão, definiu-se: “Atuar de forma diversificada no mercado de energia com rentabilidade, eficiência, qualidade e responsabilidade socioambiental”; como visão, “Cumprir com a sua função

pública com rentabilidade, eficiência e reconhecimento da sociedade com abrangência de atuação nacional e internacional” e seus valores são instituídos pelos termos “Resultado, Inovação, Valorização das pessoas, Comprometimento, Responsabilidade Socioambiental, Ética, Segurança”. Aos valores são aplicadas uma série de diretrizes de entendimento que auxiliam sua compreensão e aplicação.

### **2.3.2 Modelo de Gestão**

O atual modelo de gestão da Celesc D reflete, massivamente, sua condição de Companhia de Capital aberto, inaugurada na década de 70. Registra-se que, em 2002, a Celesc (Centrais Elétricas) ingressou no Nível 2 de Governança Corporativa<sup>16</sup> na Bolsa de Valores de São Paulo, sendo a primeira empresa no país a alcançar este nível. Na prática, representa o compromisso da empresa em estabelecer processos internos mais transparentes, beneficiando, inclusive, os detentores de ações preferenciais (aqueles sem direito a voto), tornando-a mais atrativa para potenciais investidores. Assim, tem-se uma empresa estatal que, além de ser regulada e fiscalizada pela ANEEL, o é também pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM, e, em relação exclusivamente à fiscalização, também perpassa pela atuação do Tribunal de Contas do Estado de SC e pelo Ministério Público. Certamente, o cumprimento de obrigações legais e estatutárias influencia e aprimora, de maneira preponderante, o modelo de gestão da

---

<sup>16</sup> Vide Contrato de Adoção de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa – Nível 2, firmado em 26.06.2002 entre a Centrais Elétricas de Santa Catarina S/A, seus acionistas e a Bolsa de Valores de São Paulo. Segundo o item 1. “Definições”, entendem-se como Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa “os padrões e regras de gestão societária estabelecidos no regulamento de práticas diferenciadas de governança corporativa, que objetivam oferecer aos acionistas da Companhia registrada na BOVESPA informações e direitos adicionais aos estabelecidos na Lei de Sociedade por Ações e demais normas vigentes.”

Companhia; entretanto, outro importante movimento de melhoria na gestão merece ser compreendido: a adoção do modelo de gestão baseado em Contratos de Gestão e Resultados.

Este modelo de gestão tem sua construção iniciada ainda em 2002, por meio do encaminhamento, por representantes<sup>17</sup> do poder Executivo de Santa Catarina, de uma proposta à Assembleia Legislativa a qual continha a reestruturação societária e o novo modelo de gestão para as Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. Assim, no mesmo ano foi aprovada a Lei Estadual n. 12.130/02.

No tocante à busca pela eficiência, destaca-se o art. 8º da referida Lei, que trouxe, de forma inédita para a empresa, o instrumento de gestão denominado Contrato de Gestão e Resultados:

Art. 8º O Contrato de Gestão e Resultados a ser firmado entre a CELESC, representada pelo Conselho de Administração, e os Diretores Executivos eleitos visará aumentar a eficiência e incrementar a competitividade, assegurando-lhe autonomia de gestão administrativa e empresarial.

Parágrafo único. As normas emanadas pelo Poder Executivo relativas à Administração Estadual, serão integradas ao Contrato de Gestão e Resultados.

Neste sentido, o art. 9º da referida lei abordou o tema da responsabilidade pela elaboração (Conselho de Administração), execução e fiscalização (Diretoria Executiva) dos Contratos de Gestão e Resultados. Por sua vez, no Anexo Único foram apontadas as premissas que deveriam ser consideradas na elaboração de tais contratos:

---

<sup>17</sup> Representantes do Grupo de Trabalho que reuniu o Governo do Estado, a Fundação Celesc de Seguridade Social - CELOS, a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC, Diretores da Empresa e Sindicatos, para em conjunto proporem uma nova alternativa de gestão para a empresa.

2.6 (...) o Contrato de Gestão e Resultados, observadas as seguintes premissas:

I - objetivos e metas, com seus respectivos planos de ação, observada a consecução do objeto social da empresa;

II - indicadores de produtividade, com regras para revisão;

III - plano de negócios, estabelecendo o prazo e as possibilidades de revisão;

IV - orçamento;

V - plano de recursos humanos;

VI - regras para aquisição, alienação ou oneração de ativos, com a fixação de valores de alçada;

VII - regras para contratação de operações de crédito ou de arrendamento mercantil, inclusive refinanciamento;

VIII - critérios de avaliação de desempenho;

IX - prazos para a consecução das metas estabelecidas e para a vigência do contrato;

X - condições para a revisão, renovação, suspensão e rescisão do contrato;

XI - responsabilidade dos signatários em relação ao atingimento dos objetivos e metas definidos, inclusive no provimento de meios necessários à consecução dos resultados propostos; e

XII - penalidades aos administradores que descumprirem as resoluções do presente ACORDO ou as cláusulas contratuais.

Evidencia-se, portanto, o surgimento de duas importantes ferramentas de gestão, inéditas na história da empresa, aplicáveis em esferas distintas: o Contrato de Gestão e o Contrato de Resultados. No primeiro, que foi assinado primeiramente em 2004, constam os compromissos assumidos pela Diretoria Executiva perante o Conselho de Administração. No último, tais compromissos são desdobrados entre as unidades de negócio (Agências Regionais) e as unidades de suporte (Sede/Departamentos). Verifica-se, no modelo, o objetivo de se

harmonizarem os interesses dos *stakeholders* como os órgãos reguladores, acionistas e consumidores/sociedade.

Ao longo dos anos, os contratos de Gestão e Resultados foram sendo aprimorados, em um contínuo de ajustes na estratégia da Companhia e, em consequência, no seu modelo de gestão. Em 2012, o cenário era desafiador: enquanto existia maior pressão dos acionistas por melhores resultados econômico-financeiros, os índices de eficiência estavam muito aquém de desejado; neste contexto, ainda, e vislumbrava-se a renovação do contrato de concessão em 2015. Neste cenário, a Companhia viu-se diante da necessidade de rever a sua estratégia a longo prazo e, conseqüentemente, visitar seus processos operacionais. Para auxiliar nesta tarefa, a Companhia contratou empresa de consultoria especializada para estruturar uma solução de longo prazo para a Holding e as subsidiárias (inclusive e, principalmente, para Celesc D), abordando aspectos estratégicos, regulatórios, financeiros e operacionais.

Assim, foi concebido o Projeto Celesc 2030, um complexo plano estratégico com desdobramentos nas esferas tático e operacional, o qual seria a referência para todas as demais ferramentas de gestão da empresa - inclusive os contratos de gestão e resultados. Em paralelo, foi efetuada uma reforma no Estatuto Social da Companhia, cujas destaques foram a diminuição do número de diretorias e o estabelecimento de quórum qualificado para eleger e destituir diretores.

A orientação estratégica do Celesc 2030 contempla definições de metas financeiras, físicas e de sustentabilidade a serem alcançadas até 2030, contribuindo para nos tornarmos mais fortes e sustentáveis. Nossas metas financeiras preveem construir uma margem Ebitda de 17% e gerar Roce de 12% em 2017, com portfólio centrado na distribuição eficiente e complementado por participações minoritárias em geração de energia. Nossa meta física busca nos posicionar entre as top 5 distribuidoras do país e alcançar 1.000 MW de capacidade de

geração. Já a nossa meta de sustentabilidade busca atuar em torno de quatro pilares (pessoas, sustentabilidade, governança corporativa e gestão pública), com foco na obtenção de prêmios de referência nacional e regional em cada um dos pilares ao longo do ciclo 2014-2030. (Relatório de Sustentabilidade 2012, p.56).

O Contrato de Gestão, agora em base plurianual e referindo-se ao período 2013-2015 foi aprovado pelo Conselho de Administração em março de 2013. Agora, com uma nova formatação, está diretamente associado ao Plano Diretor, Planejamento Estratégico e Plano Regulatório da Companhia. Como ferramenta semelhante ao Contrato de Resultados, a empresa desenvolveu o que denomina “Acordos de Desempenho”, ou seja, trata-se do desdobramento, em nível operacional, das metas e diretrizes traçadas na esfera estratégica.

Ainda em 2013, como reflexo do novo plano estratégico e no intuito de aprimorar a comunicação e a transparência com suas partes interessadas, a Companhia adotou o modelo de Relatório Anual, referente ao exercício 2012, baseado nas diretrizes estabelecidas pela *Global Reporting Initiative* (GRI). A adoção do padrão teve por objetivo elevar as práticas de relatórios de sustentabilidade da companhia a um nível de qualidade equivalente ao dos relatórios tradicionais (econômico-financeiros), visando maior comparabilidade, credibilidade e legitimidade para análise das informações de desempenho nas dimensões social, ambiental, econômico, setorial e de gestão das empresas que compõem o Grupo Celesc.

O atual modelo de gestão da Celesc D compreende, portanto, duas importantes ferramentas: o Contrato de Gestão e os Acordos de Desempenho, construídos com base em um plano estratégico de longo prazo, considerando as práticas do Nível 2 de Governança Corporativa e o cumprimento das regulações da ANEEL e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

### 2.3.3 Políticas Empresariais

As políticas empresarias referem-se, segundo Stainer e Mainer (1981), a guias para a execução de determinada ação. Para Buskirk (1971), as políticas empresariais contribuem para a uniformidade do comportamento na organização, continuidade das decisões, sistema de comunicação, facilitador na tomada de decisão e proteção contra pressões imediatas.

No Grupo Celesc, existem 5 (cinco) políticas que guiam a ação para temas específicos, quais sejam: a Política de Divulgação de Informações e de Negociação de Ações; Política de Gestão Estratégica de Riscos e Controles Internos; Política de Relacionamento com Fornecedores; Política de Responsabilidade Social e Política de Comunicação Corporativas (ver Quadro 01).

Para possibilitar o cumprimento das políticas empresariais assim como o desenvolvimento da atividade fim da empresa sob este modelo de gestão, a estrutura organizacional da empresa foi desenhada de forma a manter-se consonante com as necessidades impostas pelo modelo de gestão.

Quadro 1: Políticas Corporativas da Celesc e suas subsidiárias

<b>Política</b>	<b>Objetivo &amp; Características</b>
<b>Divulgação de Informação de Negociação de Ações</b>	Disciplina o uso de informações sobre ato ou fato relevante, regulando a negociação de valores mobiliários (de sua emissão) por acionistas controladores, diretores, membros do conselho de administração, do conselho fiscal e de quaisquer órgãos com funções técnicas ou consultivas, na pendência de fato relevante não divulgado ao mercado ou no

<b>Política</b>	<b>Objetivo &amp; Características</b>
	período de 15 (quinze) dias anterior à divulgação das informações trimestrais e anuais da Celesc. (Conforme instrução CVM Nº 358/020.)
<b>Gestão Estratégica de Riscos e Controles Internos</b>	Aponta quais diretrizes devem ser observadas para a execução da Gestão Estratégica de Riscos e Controles Internos e define as responsabilidades do Conselho de Administração, do Comitê Jurídico e de Auditoria e da Diretoria Executiva.
<b>Relacionamento com Fornecedores</b>	Repassa aos parceiros comerciais as regras de conduta adotadas pelo Grupo Celesc, preservando a imagem e reputação da empresa na relação comercial e recomendando que seus fornecedores estendam estes critérios para as empresas por eles contratadas.
<b>Responsabilidade Social</b>	Construída coletivamente, por meio de consulta pública interna e externa, está embasada nos princípios da ISO 26000, norma internacional de Responsabilidade Social que exige respeito aos Direitos Humanos (Patrimônio Humano), Comportamento Ético, Prestação de Contas ( <i>Accountability</i> ), Transparência, Respeito pelos Interesses das Partes Interessadas, Respeito ao Estado de Direito e Respeito às Normas Internacionais de Comportamento.
<b>Comunicação Corporativa</b>	Reúne informações que permeiam as atividades de comunicação da Celesc Holding e de suas Subsidiárias Integrais, com foco em comunicação interna e com a imprensa, descritos os objetivos, valores, diretrizes, públicos e processos da comunicação.

Fonte: Celesc – Departamento de Relações com Investidores (DPRI)



### **2.3.4 Estrutura Organizacional**

Considerando que a Celesc D é uma subsidiária integral, faz-se necessário explicitar, primeiramente, a estrutura de governança da Holding, sob a qual as decisões estratégicas de gestão são tomadas e aplicadas à subsidiária, em um compartilhamento de Diretorias entre as empresas Holding, Celesc Geração e Distribuição. (Vide Anexo A - Organograma Celesc Holding). No nível estratégico, a estrutura administrativa da Celesc Holding é composta pelos seguintes órgãos: Assembleia Geral, Conselho de Administração e seus comitês de assessoramento, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva.

A Assembleia Geral é órgão soberano, convocado e instalado de acordo com a Lei das Sociedades por Ações e com o Estatuto Social da Empresa, consolidado na Assembleia Geral de 23 de março de 2009. Possui poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto social da Celesc e tomar as resoluções necessárias e convenientes à sua defesa e ao seu desenvolvimento, inclusive com a verificação das ações adotadas pela administração.

O Conselho de Administração é um órgão colegiado de funções deliberativas, constituído por treze conselheiros eleitos pela Assembleia Geral, com mandato de um ano, sendo permitida a reeleição. Compete ao Conselho de Administração, além das atribuições previstas em lei, fixar a orientação geral dos negócios e da gestão do desempenho econômico, ambiental e social. Para evitar conflitos de interesse com as várias partes interessadas, cabe ao Conselho zelar pela fiel observância das normas legais, regulamentares e disposições contratuais pertinentes à prestação dos serviços de energia elétrica concedidos. Os membros do Conselho são escolhidos segundo suas qualificações profissionais, por possuírem competências específicas para melhor definir as estratégias da organização de acordo com os princípios da sustentabilidade empresarial. Os empregados da Companhia têm direito de eleger um membro do

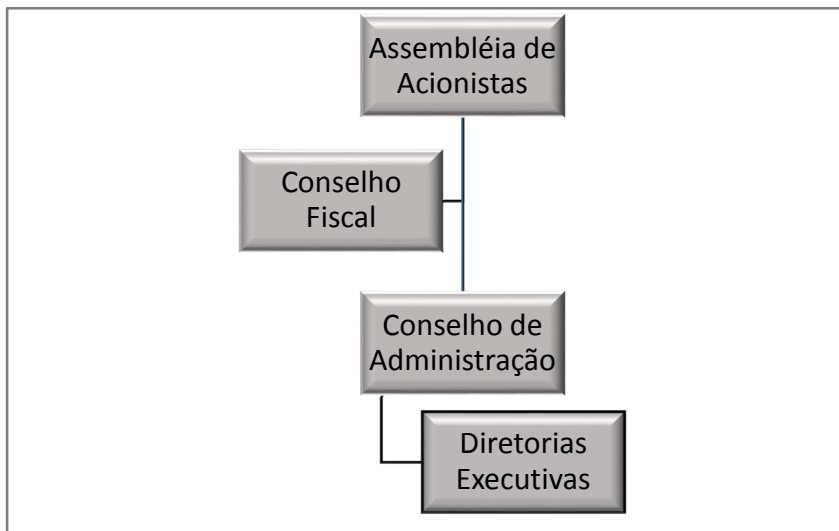
Conselho de Administração. Destaca-se, ainda, o fato de que a Presidência do Conselho de Administração e a Presidência da Empresa não poderão ser exercidas pela mesma pessoa.

Por sua vez, o Conselho Fiscal é composto por cinco membros e seus respectivos suplentes. O acionista majoritário indica três integrantes; os acionistas preferenciais e os acionistas ordinários minoritários elegem, em separado, seus representantes e respectivos suplentes.

Sob esta estrutura administrativa desenha-se a estrutura organizacional da Celesc D, a qual pode ser apresentada considerados dois aspectos: se referentes à gestão ou à operação da empresa.

As Diretorias Executivas Exercem a gestão dos negócios, em sintonia com a missão, os objetivos, as estratégias e as diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração. Atualmente, existem oito Diretorias Executivas, das quais sete exercem gestão sobre a subsidiária Celesc Distribuição S/A, quais sejam: Presidência (detém status de Diretoria), a Diretoria de Gestão Corporativa, a Diretoria de Distribuição, a Diretoria Econômico-Financeira e de Relações com Investidores, Controle de Participações e Novos Negócios, Diretoria Comercial e Diretoria de Planejamento e Controle Interno. (Vide Anexo B - Organograma Celesc Distribuição). Vinculados às Diretorias estão os Departamentos, que se desdobram em Divisões, alcançando o nível operacional das atividades de gestão.

Figura 1 - Modelo da Estrutura Governança Corporativa da Celesc



Fonte: CELESC, Departamento de Planejamento, adaptado pela autora.

Em relação à operação, a estrutura organizacional da Celesc D configurou-se sob a forma de Agências Regionais, que, conforme o porte do conjunto de municípios atendidos, são denominadas de Tipo I ou II. (Vide Anexo C – Estrutura Organizacional Agência Tipo I e Anexo D - Estrutura Organizacional Agência Tipo II).

### **2.3.5 Estrutura física da Celesc Distribuição S/A**

Em relação à sua estrutura física, a Celesc Distribuição S/A possui uma sede denominada “Administração Central” localizada em Florianópolis, SC; assim como dezesseis Agências Regionais distribuídas ao longo do território catarinense. Na sede estão localizadas as Diretorias, os departamentos e as divisões, responsáveis pela gestão da empresa nos níveis estratégico, tático e operacional, respectivamente. Por sua vez, nas Agências Regionais são desenvolvidas, prioritariamente, atividades operacionais restritas à determinada área geográfica (circunscrição) sob a qual

a Agência Regional é responsável. As 237 lojas de atendimento presencial e escritórios de atendimento, também são operadas pelas Regionais, sob gestão da sede. Por fim, inclui-se na estrutura física da empresa o Almoxarifado Central, localizado no município de Palhoça/SC vinculado à Diretoria de Gestão Corporativa.

### **3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE**

#### **3.1 INTRODUÇÃO**

No presente capítulo busca-se a descrição da oportunidade identificada, evidenciando-a tanto no setor como na organização de forma a possibilitar o diagnóstico e, posteriormente, a proposta de intervenção. No caso concreto, trata-se da proposição de um modelo referencial de gestão do relacionamento com fornecedores para a Companhia Celesc Distribuição S/A sob as dimensões da sustentabilidade.

Precede, da descrição setorial e organizacional e do respectivo diagnóstico, uma revisão teórica relacionada ao tema proposto, o qual remete ao estudo da sustentabilidade e da gestão da cadeia de fornecedores sob suas dimensões (gestão da cadeia de fornecedores sustentável).

Para possibilitar a compreensão do que trata a sustentabilidade, considera-se necessário, primeiramente, abordar três temas distintos: o desenvolvimento sustentável, seguido da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa, visando conceituá-los e relacioná-los entre si, demonstrando a distinção entre seus significados e amplitudes.

Na sequência, será aposta ao trabalho a abordagem teórica sobre a gestão da cadeia de suprimentos sustentável, trazendo seus principais autores, modelos e seu conceito – para o qual o entendimento conceitual prévio da sustentabilidade e sua aplicação no contexto das empresas faz-se essencial.

#### **3.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Diversos debates e pesquisas sobre os riscos da degradação do meio ambiente, a partir dos anos 50, trouxeram à tona a preocupação com o futuro do planeta. Cavalcanti (1997) menciona que a primeira grande discussão internacional sobre o

tema ocorreu na Conferência de Estocolmo em 1972, a qual contribuiu para a geração de um novo entendimento sobre os problemas ambientais e sobre a maneira com a qual a sociedade provê seus recursos, colocando em pauta a relação entre meio-ambiente e formas de desenvolvimento. Segundo Barbieri (2007), desta vinculação entre meio ambiente e desenvolvimento surgiu o conceito de desenvolvimento sustentável.

Muitos são os conceitos empregados à expressão "desenvolvimento sustentável". Baroni (1992) identifica dois grupos de conceituações: o primeiro refere-se àquelas feitas por cientistas, técnicos do governo e políticos, com ênfase no binômio desenvolvimento/meio-ambiente; o segundo diz respeito aos discursos dos organismos e entidades internacionais de meio-ambiente, os quais orientam seus diagnósticos, análises e propostas.

Em relação ao primeiro grupo e a ênfase ao binômio desenvolvimento/meio ambiente, Pearce *et al.* (2013, p. 2, tradução nossa):

Nós tomamos o desenvolvimento como um vetor de objetivos sociais desejáveis, sobre o qual devem ser incluídos os seguintes elementos: aumentos na renda real per capita; melhora no estado nutricional e na saúde; melhora na educação, acesso aos recursos; distribuição de renda justa e incremento nas liberdades básicas. [...] Desenvolvimento sustentável é a situação na qual o vetor de desenvolvimento não diminui ao longo do tempo.

Por sua vez, em relação ao segundo grupo, extrai-se do relatório "Nosso Futuro Comum" proveniente da Comissão Mundial para o Desenvolvimento e Meio Ambiente criada pela ONU em 1987 uma das definições para o termo desenvolvimento sustentável: "É aquele que atende às

necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades."<sup>18</sup>

Em relação ao discurso dos organismos e entidades, a construção do conceito de desenvolvimento sustentável pode ser resgatada a partir da observação de seus mais relevantes marcos (ver Quadro 02), incluindo o período que inicia em 1940 até a década atual (BARBIERI, 2007; BELLEN, 2006; BUSS *et. al.*, 2012; CAMARGO, 2010; CAVALCANTI, 1997; MONTIBELLER-FILHO, 2008; OLIVEIRA, 2008, 2012; SACHS, 2009).

As definições sobre desenvolvimento sustentável foram sendo construídas, portanto, ao longo do tempo, envolvendo os discursos de cientistas, entidades políticas, sociais e governamentais. Para Baroni (1992, p. 15) tais discursos "[...] nos interessam em especial por sua posição dominante no debate sobre desenvolvimento sustentável, e pela sua capacidade de influenciar políticas e ações de âmbito global e local, tornando-se marco referencial para outras entidades e órgãos." Neste âmbito de discussão, sugere-se que a expressão "Desenvolvimento Sustentável" é majoritariamente utilizada em relação ao objetivo de macro políticas de governo, ou ainda, em relação a um status que deve ser perseguido pela humanidade e pelos seus líderes.

Para Hopwood *et. al.* (2005) ainda que considerada uma expressão aberta a muitas interpretações, o conceito de "desenvolvimento sustentável" engloba as questões-chave para a humanidade de como garantir uma vida que vale a pena ser vivida, inexistindo uma filosofia unificada a respeito, sendo que na maioria das vezes tal expressão congrega perspectivas políticas e filosóficas já existentes.

---

<sup>18</sup> COMISSAO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. Nosso Futuro Comum. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991, p.46.

Quadro 2: Desenvolvimento Sustentável - evolução histórica

<b>Década</b>	<b>Marco</b>	<b>Síntese</b>
<b>40</b>	Criação da Organização das Nações Unidas (1945)	Principais objetivos: a busca paz, a discussão dos direitos humanos e do desenvolvimento equitativo.
	Conferência Científica das Nações Unidas sobre a Conservação e Utilização de Recursos (1949)	Primeiro marco do ambientalismo mundial.
<b>60</b>	Criação do Clube de Roma (1960)	Trata-se de uma organização não governamental constituída por cientistas, economistas, humanistas, funcionários públicos e industriais para debater o futuro da humanidade. Pioneiro para a tomada de consciência global dos graves problemas do planeta. Seu primeiro relatório, <i>The Limits to Grow</i> , foi divulgado em 1972, concluiu que o limite de desenvolvimento do planeta seria atingido em no máximo 100 anos.
<b>70</b>	Criação do Dia da Terra (1970)	Considerada a maior manifestação ambientalista da história, contou com a participação de mais de 300 mil norte-americanos.
	Conferência de Estocolmo (1972)	Resultou na criação do programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). Institucionalizou o debate ambiental na agenda global.



Década	Marco	Síntese
	Declaração de Cocoyok (1974)	Atribuiu aos países industrializados o agravamento dos problemas ambientais. Resultou de um trabalho conjunto entre a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento e do Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas.
	Edição do Relatório Dag-Hammarskjold (1975)	Denunciou o abuso de poder e os problemas de degradação ambiental. Trata-se do aprofundamento das posições de Cocoyok, com participação de pesquisadores e políticos de 8 países.
<b>80</b>	Elaboração da World Conservation Strategy (1981)	Tratou da minimização da pobreza e miséria atrelada à conservação da natureza.
	Criação da Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - CNMAD ou "Comissão Brundtland" (1983)	Buscou reanalisar os problemas ambientais e de desenvolvimento do planeta, assim como elaborar novas propostas. Seu relatório final é conhecido como "Relatório Brundtland" ou "Nosso Futuro Comum". Sugeriu uma agenda socioambiental.
	Realização da Conferência de Otawa (1986)	Estabeleceu cinco requisitos aos quais o desenvolvimento deveria responder: integração da conservação e do desenvolvimento; satisfação das necessidades básicas humanas; alcance de equidade e justiça social; provisão da autodeterminação social e da diversidade cultural; integração ecológica.

<b>Década</b>	<b>Marco</b>	<b>Síntese</b>
<b>90</b>	Realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Desenvolvimento, ou "Eco 92", ou ainda "Rio 92" (1992)	Ampliou a compreensão das problemáticas mundiais referentes às crises econômicas, sociais, políticas, culturais e ambientais (principalmente o efeito estufa). Aprovou vários documentos, dentre eles a Agenda 21, contendo recomendações específicas para os níveis de atuação organizacional e internacional, como também a Convenção sobre Mudanças do Clima e a Carta da Terra.
	Aprovação do Protocolo de Quioto (1997)	Aprovado durante a Terceira Conferência das Partes Interessadas COP-3. Determinou que os países incluídos no Anexo A da Convenção sobre Mudanças do Clima deveriam assegurar uma redução agregada das emissões antrópicas de gases de efeito estufa em pelo menos 5% abaixo dos níveis de 1990, no período de 2008 a 2012.
<b>2000</b>	Surgimento dos Objetivos do Milênio – ODM (2000)	Definidos por meio da Declaração do Milênio das Nações Unidas, adotada pelos 191 estados membros, tratam-se de 8 objetivos e 48 indicadores de desempenho relacionados ao combate à fome, miséria, desigualdade, mortalidade e à busca pela sustentabilidade e melhor educação.
	Aprovada a Carta da Terra (2002)	Apresentada pela ONU trouxe princípios éticos e valores fundamentais no tocante à sustentabilidade, equidade e justiça.

Década	Marco	Síntese
	15a Conferência da ONU sobre Mudanças Climáticas de Copenhagen (2009)	Resultou no “Acordo de Copenhagen”, sem unanimidade. Discutiu sobre as mudanças climáticas (ênfase aquecimento global) reunindo líderes de 192 nações, das quais as mais ricas se comprometeram a doar US\$ 30 bilhões para um fundo de combate ao aquecimento global.
<b>2010</b>	A Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio +20) (2012)	Propôs a discussão dos desafios do desenvolvimento sustentável e dos temas economia verde, erradicação da pobreza, estrutura institucional do desenvolvimento sustentável e sua respectiva governança. Marcou os vinte anos de realização da Rio-92 e contribuiu para definir a agenda do desenvolvimento sustentável para as próximas décadas.

Fonte: Barbieri (2007); Bellen (2006); Buss et. al (2012); Camargo (2010); Cavalcanti (1997); Montibeller-Filho (2008); Oliveira (2008, 2012); Sachs (2009).

Em relação à variedade de interpretações, Lele (1991) aponta que a expressão "desenvolvimento sustentável" é algumas vezes entendida como "crescimento sustentado", "mudança sustentada" ou simplesmente "desenvolvimento bem-sucedido"; e ainda, que o adjetivo "sustentável" é utilizado como substituto de "bem-sucedido". Indaga-se, portanto qual a relação estabelecida entre os termos "desenvolvimento sustentável" e "sustentabilidade". Sugere, ainda, que a relação entre os referidos termos pode ser observada por meio da análise semântica da expressão desenvolvimento sustentável, concluindo que a junção da conotação literal do conceito de sustentabilidade com a conotação de processo do conceito de desenvolvimento remete ao termo “Crescimento Sustentável”;

enquanto que a junção das conotações Ecológica e Social do conceito de sustentabilidade com a conotação de Objetivos do conceito de desenvolvimento é entendida como “alcance da sustentabilidade ecológica/social”.

Relacionando o desenvolvimento sustentável com a sustentabilidade, Faria (2001) afirma que o conceito de sustentabilidade é uma derivação do conceito de desenvolvimento sustentável, tratando-se de uma ação em que a elaboração de um produto ou desenvolvimento de um processo não compromete a existência de suas fontes.

Considerando as definições de desenvolvimento sustentável e sua abordagem em diferentes momentos históricos, assim como a análise semântica de Lele (1991), sugere-se a existência de uma relação de significância entre a busca pelo desenvolvimento sustentável e pela sustentabilidade. Para possibilitar a compreensão acerca da relação entre os dois termos, cabe, a partir de agora, abordar a teoria acerca do conceito de sustentabilidade e em quais contextos o termo é comumente empregado.

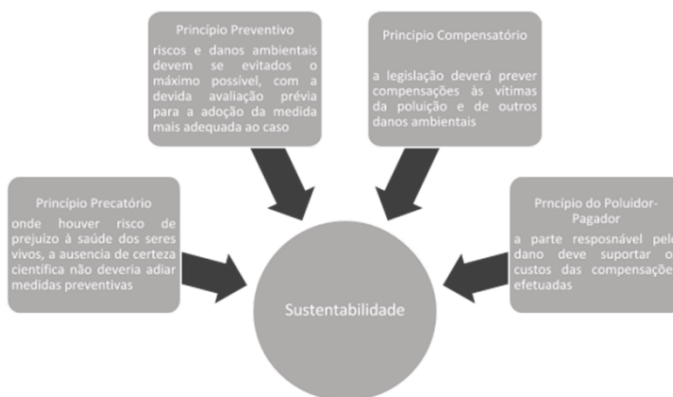
### 3.3 SUSTENTABILIDADE

Lele (1992) indica que o conceito de sustentabilidade originou-se no contexto de fontes renováveis - tais como as florestas - e, subsequentemente, foi adotado como um amplo *slogan* do movimento ecológico, apontando seu significado para a existência de condições ecológicas que sustentam a vida humana em um nível específico de bem-estar através de gerações futuras.

Jacobs (1995) compara a definição do termo sustentabilidade à de democracia, ao apontar a existência de mais de 300 definições diferentes para democracia e que, mesmo havendo discordâncias sobre o que é democracia, o termo carrega consigo um significado essencial que é substantivo e importante. Portanto, a definição de tais termos pode ser

contestável, uma vez que está sujeita a diferentes interpretações. Entretanto, ainda que existam diversas interpretações para o termo “sustentabilidade”, podem ser elencados alguns princípios que auxiliam delimitar sua compreensão. De acordo com a ONU (2007), os princípios basilares da sustentabilidade são: o precatório, preventivo, compensatório e do poluidor-pagador.

Figura 2 - princípios basilares da sustentabilidade



Fonte: ONU (2007), Adaptado pela autora

Sobre a definição de sustentabilidade, destaca-se a abordagem de Sachs (2004), que afirma esta ser constituída sob um conceito dinâmico, o qual considera as necessidades crescentes das populações em um contexto internacional cuja expansão é constante, em que se busca satisfazer as necessidades do presente sem comprometer o futuro, levando-se em conta os recursos naturais disponíveis. Nesta abordagem, a sustentabilidade tem como base sete dimensões (ver Quadro 3): a sustentabilidade social, ambiental, territorial, econômica, política, cultural e ecológica, as quais delimitam o contexto de

Um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos

investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas. (SACHS, 2004, p. 15).

A busca pela sustentabilidade, em todas as suas dimensões, é marcada pelo gerenciamento de questões complexas – como, por exemplo, o conflito entre o crescimento e modernização da agricultura e da pecuária (questão humanitária do combate à fome) versus a preservação ambiental (questão da preservação do meio ambiente e do combate ao efeito estufa). Dobson (1998) sugere que nem sempre a busca pela sustentabilidade representa, automaticamente, ganhos relacionados à justiça social, sugerindo que não é possível assumir que tais conceitos são compatíveis, mostrando-se, muito frequentemente, conflitantes, devido à relação complexa de legitimidade entre estes dois objetivos – não somente pela diferenciação das condições empíricas ao redor do mundo, mas também porque diferentes pessoas e formações políticas compreendem tais termos de forma diferente. Oliveira (2008) destaca a existência de um dilema entre o crescimento da indústria e a preservação do meio ambiente: desde a revolução industrial, empresas argumentavam que os problemas ambientais eram uma consequência natural da produção “[...], ou seja, se você produz, vai ter poluição e problemas sociais” (*Ibid*, p. 20), relacionando o crescimento nos padrões materiais ao correspondente crescimento nos padrões de contaminação ambiental. Para o Estado, o mesmo dilema: os empregos e impostos gerados pelas fábricas eram imprescindíveis para a geração de renda e para o aumento da qualidade de vida. Pressionadas as empresas e o Estado, por um lado, tem-se, como reflexo a mobilização da sociedade civil e o surgimento das organizações não governamentais para lutar por melhorias nas condições de vida e, em amplo espectro, pelo desenvolvimento sustentável.

Quadro 3: As sete dimensões da sustentabilidade de SACHS

<b>DIMENSÃO SOCIAL</b>	Melhoria na qualidade de vida da população, distribuição de renda com equidade e a diminuição das diferenças sociais, contando com a participação popular.
<b>DIMENSÃO ECONÔMICA</b>	Regularização dos investimentos públicos e privados, padrões de produção e consumo compatíveis, equilíbrio no balanço de pagamentos acesso à ciência e tecnologia.
<b>DIMENSÃO ECOLÓGICA</b>	Uso dos recursos naturais com o mínimo dano aos sistemas vivos: por meio da redução dos resíduos tóxicos e da poluição, reciclagem de materiais e energia, conservação, tecnologias limpas, com melhor eficiência ambiental e o estabelecimento de normas visando à proteção ambiental.
<b>DIMENSÃO CULTURAL</b>	Respeito à diversidade dos povos e incentivo a processos que acolham as especificidades locais.
<b>DIMENSÃO ESPACIAL</b>	Equilíbrio entre as áreas rurais e urbanas e suas migrações, desconcentração das metrópoles, adoção de práticas agrícolas mais inteligentes e amigáveis ao meio ambiente, manejo sustentável das culturas agrícolas.
<b>DIMENSÃO POLÍTICA</b>	O amadurecimento da democracia representativa para sistemas de representação descentralizados, oferecimento de espaços públicos comunitários maior autonomia dos governos locais com a descentralização na gestão dos orçamentos.
<b>DIMENSÃO AMBIENTAL</b>	Equilíbrio dos ecossistemas, integração social com a erradicação da pobreza e o respeito aos direitos humanos (congrega todas as dimensões anteriores).

Fonte: Faria (2008)

Ao delimitarmos a análise em relação ao papel das organizações empresariais neste processo, registra-se, felizmente, uma mudança na forma de conceber suas atividades, que, segundo Oliveira (2008), iniciava-se nos séculos XIX e XX com a consolidação de ações filantrópicas e a criação de grandes fundações ligadas às corporações. Segundo Veiga (2008) o comportamento das empresas, tal como o das famílias ou indivíduos os quais seguem um código ético de responsabilidade socioambiental, consolida o emprego do termo "sustentabilidade" como substantivo. Por isso a sustentabilidade prescinde da durabilidade das organizações e, particularmente, das empresas.

No âmbito das organizações em geral, segundo Barbieri e Cajazeira (2009), o foco da sua contribuição na busca pelo desenvolvimento sustentável prioriza três dimensões da sustentabilidade, a saber: a econômica, a social e a ambiental. Sustentabilidade, portanto, pode estar relacionada ao modelo (meio) de gestão de organizações, sejam elas públicas ou privadas, indicando, por exemplo, o compromisso com seu crescimento econômico-financeiro sustentado com incremento de riquezas equitativamente distribuído (dimensão econômica), o relacionamento com as partes interessadas de forma a contribuir como um agente de mudanças positivas (dimensão social), assim como, a busca não somente pela prevenção ou redução de seus impactos ambientais, mas também o auxílio à reconstrução de um meio-ambiente equilibrado para as futuras gerações (dimensão ambiental). Neste sentido, segundo Barbieri e Cajazeira (2009, p. 69) “uma organização sustentável seria, portanto, a que orienta as suas atividades segundo as dimensões da sustentabilidade que lhes são específicas.”.

O papel das organizações empresariais na busca de modelos de gestão inspirados nas dimensões da sustentabilidade mostra-se um importante vetor de contribuição para o alcance do desenvolvimento sustentável. Um novo paradigma organizacional foi cunhado pelo denominado *Triple Bottom Line*



(3BL ou TBL), trazido por Jonh Elkington em 1994 por meio da empresa de consultoria *SustainAbility* fundada em 1987. Para Norman e MacDonald (2004, p. 243):

A ideia por detrás do paradigma do 3BL é que o sucesso ou saúde de uma corporação deve ser medido não somente pela tradicional linha financeira, mas também por sua performance ética/social e ambiental.

Logo, pressupõe que as empresas têm uma variedade de obrigações para com as partes interessadas e que o cumprimento total de tais obrigações perante as comunidades, funcionários, clientes e fornecedores (citando apenas quatro *stakeholders* possíveis) deve ser medido, calculado, auditado e reportado - tal como o desempenho financeiro das empresas sob as regras da contabilidade. Em síntese, a agenda do 3BL prioriza não apenas o valor econômico que as corporações acrescentam, mas também o valor ambiental e social que eles acrescentam - ou destroem; há ainda, a menção às “sete revoluções da sustentabilidade”, representando a transição do modelo capitalista para um novo modelo, o do sistema capitalista sustentável (ELKINGTON, 2004).

Em relação aos modelos de gestão sob este novo paradigma, Hodger *et ali.* (1999) asseveram que o conceito de sustentabilidade exige processos abertos e inclusivos, assim como a procura do consenso na tomada de decisão e a subseqüente implementação de políticas e programas pelas organizações. Para Werbach (2010), a empresa detentora de uma estratégia para a sustentabilidade possui as seguintes características: forma grupos, apoiando funcionários, clientes e comunidades; tem seu quadro de pessoal eficientemente ajustado ao consumo de recursos e à demanda; acata a diversidade; transforma lixo em lucro; evolui a cada geração de produtos, processos e pessoas; otimiza seus sistemas e possui

indicadores que tornam mais transparentes suas ações e, por fim, adapta-se às mudanças externas.

Ao retomarmos a proposição de relacionar os conceitos de desenvolvimento sustentável (trazidos no item 1.1) e de sustentabilidade, pode-se considerar que a sustentabilidade é uma característica de processos (meios) para a busca do desenvolvimento sustentável, em um contexto de ação sob sete dimensões, apontadas por Sachs (2004). Assim, as organizações empresariais, ao implementarem processos sob as dimensões da sustentabilidade, atuam como agentes ativos na busca pelo desenvolvimento sustentável, o que justifica a utilização, no título deste trabalho, do termo “sustentabilidade” – assim como no decorrer do trabalho (podendo também ser utilizado o termo “sustentável” aplicado a um dado processo de gestão empresarial, neste caso, o processo de gestão de fornecedores). Neste mesmo sentido, ao abordar as diferenças entre os termos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, Silva (2005) aponta que estas afloram não como uma questão dicotômica, mas como um processo em que o primeiro se relaciona com a finalidade, e o segundo como o meio de alcance.

A contribuição das organizações empresariais na busca do desenvolvimento sustentável ocorre, portanto, quando seus processos são orientados sob as dimensões da sustentabilidade, podendo alcançar desde ações pontuais na operação da empresa até o seu direcionamento estratégico. Neste paradigma de gestão, vincula-se o conceito de responsabilidade social corporativa (ou empresarial).

### 3.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A Responsabilidade social empresarial apresenta-se, conceitualmente, em constante evolução, pois seus significados representam as flutuações da interação entre empresas e sociedade ao longo dos tempos.

A segunda metade do século XX registra as primeiras ações em direção à responsabilidade social empresarial, por força, inicialmente, do movimento ambientalista, seguido pelos defensores sociais – em relação às condições de trabalho, principalmente das multinacionais em território de países subdesenvolvidos (OLIVEIRA, 2008). Movimentos sociais dos anos 60 e 70 (direitos civis, antiguerra, meio ambiente, direito das minorias) são considerados por Freeman (1984) como catalizadores para se repensar o papel das empresas na sociedade, o que relaciona, no mesmo momento temporal, a discussão da busca pelo desenvolvimento sustentável (marcos históricos – Quadro 02) com o questionamento do papel das empresas neste processo, já que os primeiros estudos teóricos sobre a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) remontam à década de 50. Carroll (1979) considera como um importante marco na abordagem da responsabilidade social corporativa o lançamento do livro de Howard R. Brown, em 1953, intitulado “Responsabilidade Social para o Homem de Negócios.”

Ashley (2005) aponta que nos últimos trinta anos registra-se vasta abordagem sobre o tema, o qual sofre críticas ou apelos em sua defesa: por um lado, os conceitos de direito de propriedade e da função institucional - outras instituições como sindicatos, igrejas e governos deveriam agir sobre as demandas das partes interessadas - por outro lado, conforme ressalta Porter (2006), a Responsabilidade Social Empresarial pode tornar-se uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva para a organização, e não apenas uma ação meramente de cunho assistencialista.

A abordagem da Responsabilidade Social Empresarial apresenta dois enfoques, quais sejam, o ético e o instrumental. Os argumentos éticos derivam de debates ideológicos (princípios e normas sociais, comportamentos esperados, moral); já a abordagem instrumental alega a existência de uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável

e o desempenho econômico da empresa (busca de oportunidades pela empresa, diferenciação, antecipação).

Em relação aos autores que defendem a pertinência as ações de Responsabilidade Social Empresarial, Borges (2001) aponta a existência de três grandes linhas teóricas na literatura: a primeira, que a compreende como um tipo de responsabilidade pública; a segunda, que propõe uma visão estruturalista (ambas com forte debate ideológico e decorrentes da abordagem ética) e, por fim, o conceito de *Corporate Responsiveness*, para o qual as empresas respondem às demandas sociais por uma questão de sobrevivência (decorrente da abordagem instrumental).

Quadro 4: Linhas teóricas sobre a Responsabilidade Social Empresarial

Abordagem	Autores	Linha Teórica	Termos-Chave
Ética	Preston; Post (1975)	<p>Abordam a responsabilidade social (RS) como função da gestão empresarial, no contexto da vida pública, por isso, propõem o termo “responsabilidade pública”.</p> <p>Apontam que as expectativas sociais integram-se na dinâmica das estratégias empresariais, mas que as empresas não poderiam ver-se obrigadas a resolver todos os problemas da sociedade.</p> <p>Definem duas áreas de gestão para a RS: área do envolvimento primário (decorre das operações intrínsecas da empresa) e do envolvimento secundário (inclui os efeitos/impactos de suas atividades primárias).</p>	<p>Responsabilidade pública;</p> <p>Organização empresária como ator político;</p> <p>Empresas e a sociedade como sistemas que interagem.</p>

Abordagem	Autores	Linha Teórica	Termos-Chave
	Carrol (1979)	<p>Propõe aos gestores um modelo teórico de responsabilidade social empresarial, de forma que estes possam conciliar as suas obrigações para com os <i>shareholders</i> (proprietários/acionistas) e outros grupos que alegam legitimidade.</p> <p>Enquadra a discussão por meio de uma pirâmide de responsabilidade social corporativa (RSC), em cuja base estão as responsabilidades econômicas, passando para as legais, éticas e, no topo da pirâmide, as responsabilidades de filantropia. Tratam-se de quatro tipos de RS que, na sua totalidade, perfazem a RSC, não havendo uma sequência ou estágio de desenvolvimento entre elas, mas representam diferentes dimensões.</p> <p>Demonstra três tipos de orientação moral em relação aos <i>stakeholders</i> (proprietários/acionistas, empregados, clientes, comunidade local e sociedade) e assevera que a responsabilidade social só pode se tornar realidade se mais gerentes tornarem-se “morais” em vez de “amorais” ou “ímorais”.</p>	<p>Pirâmide da responsabilidade social corporativa;</p> <p>Visão estrutural da RSC;</p> <p>Orientação moral direcionada aos <i>stakeholders</i>;</p> <p>Gestão moral;</p> <p>Debate ideológico</p>

Abordagem	Autores	Linha Teórica	Termos-Chave
Instrumental	Ackrman (1975), Frederick (1978), Sethi (1979)	<p>Abordam o conceito de <i>Corporate Responsiveness</i> (ou responsividade corporativa - tradução nossa) que pode ser definido, segundo Frederick (1978 apud Wood, 1991, p. 703), como "a capacidade de uma empresa de responder a pressões sociais".</p> <p>Destaque para os três comportamentos característicos: monitoramento e avaliação das condições ambientais, atendimento a muitas demandas de partes interessadas colocados sobre ela e projeção de planos e políticas para responder às novas condições.</p> <p>Visão instrumental para o tema.</p> <p>A abordagem da <i>Corporate Responsiveness</i> insere a dimensão da ação (um "como fazer") em complementaridade ao conceito normativo e motivacional de responsabilidade social corporativa.</p>	<p>Conceito de Corporate Responsiveness;</p> <p>Três facetas da responsividade: avaliação ambiental (contexto), gerenciamento de <i>stakeholders</i> (atores) e de gestão de interesses.</p>

Fonte: Borges (2001), Preston; Post (2012); Carrol (1991); Wood (1991)

A associação entre a noção de *stakeholders* e o conceito de responsabilidade social corporativa ganhou destaque, na década de 80, pela obra de Freeman (1984), considerada como referência essencial na teoria dos *stakeholders*, ainda que o enfoque do seu trabalho tenha sido a gestão estratégica das

organizações sob a turbulência do ambiente externo, e não responsabilidade social. Neste trabalho, o autor aborda a definição de *stakeholder* como todo grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado durante o cumprimento dos objetivos organizacionais, destacando, ainda, a necessidade de se repensar o modelo tradicional da firma para que este possa considerar as mudanças nas relações com os grupos que a afetam, sugerindo um redesenho do mapa da empresa de modo a considerar todos os seus *stakeholders*.

A dicotomia de Freeman (1984) aponta duas visões distintas da empresa: a visão de produção e a visão gerencial. A primeira refere-se às empresas tradicionais, sob controle familiar, que em um momento pretérito, perfaziam seus negócios apenas comprando suprimentos, convertendo-os em produtos e os vendendo aos consumidores; aqui, o gestor preocupa-se apenas em na satisfação de seus fornecedores e consumidores para que seu negócio seja bem sucedido. Por sua vez, a visão gerencial resulta da separação entre a propriedade e o controle da empresa: a propriedade tornou-se mais dispersa enquanto bancos, acionistas e outras instituições passaram a financiar as modernas corporações. Neste contexto, os gestores devem, simultaneamente, satisfazer os proprietários, os empregados, fornecedores e consumidores. Para Freeman (1984, p. 4)

Foi-se o tempo em que as empresas apenas se preocupavam em trazer ao mercado os seus produtos ou serviços, e lá se foi também a utilidade das teorias de gestão centradas na eficiência e efetividade no âmbito do referencial produto-mercado. (tradução nossa)

Os debates sobre a Responsabilidade Social Empresarial avançaram pela década de 90, destacando-se as análises de Wood (1995) sobre a necessidade de se enfatizar o nível dos *stakeholders* para a abordagem do impacto. Neste sentido, Abramovay (2012) aponta a necessidade da escolha dos

*stakeholders* com os quais haverá diálogo, seguida da seleção dos temas relevantes, o uso dos canais apropriados de interlocução e a demonstração de compromisso e abertura para o diálogo, considerando que cada uma destas missões embute a existência de riscos e conflitos. E vai além, ao afirmar que “o envolvimento dos *stakeholders* com a vida da empresa não é do domínio das relações públicas, e sim pertence ao coração de sua estratégia de longo prazo.” (p.149).

Ainda na década de 90, registra-se o surgimento de novos termos na literatura, segundo Borges (2001), tais como *Business Ethics* (Ética nos Negócios) e Empresa-Cidadã, aprimorando a discussão sobre os fatores ideológicos ligados ao tema. Neste sentido, Hopkins (2003, p. 1) define responsabilidade social empresarial como “relativa ao tratamento dos *stakeholders* da empresa eticamente ou de uma forma responsável.” (tradução nossa).

Além dos *stakeholders*, a ética também perfaz o conceito de responsabilidade social corporativa. Ashley *et. al.* (2005) conceituam a ética como “[...] as atividades, práticas, políticas e comportamento esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis. ”(p. 5), incluindo a observação de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender ao que se considera legítimo, correto e justo. No âmbito das organizações empresariais, segundo Borges (2001, p. 51) “refere-se a como a companhia integra os valores essenciais (como honestidade, confiança, respeito e justiça) nas suas políticas, práticas e no processo de tomada de decisões em todos os níveis da organização”, não excluindo o cumprimento a leis e a regulamentos internos. Inicialmente, a ética nos negócios restringia-se ao que se denominava “Códigos de Conduta” como orientadores do comportamento individual; atualmente, existem programas de ética (ou códigos de ética empresariais) para guiar a empresa em questões mais complexas, envolvendo a tomada



de decisão, a elaboração da estratégia e o relacionamento com seus stakeholders (ou partes interessadas).

No tocante à contribuição das organizações empresariais na busca do desenvolvimento sustentável e as ações de responsabilidade social corporativa, Grajew (2000) assevera que é crescente, entre os diversos atores sociais, a percepção de que as empresas tem um papel mais amplo a cumprir, sendo corresponsáveis no desenvolvimento da sociedade e que a grande contribuição das empresas é colaborar para a construção de uma sociedade mais justa e ambientalmente sustentável. Não se trata, portanto, de uma ação de marketing, mas do atendimento das expectativas de uma sociedade que não tolera mais os impactos causados pela forma antiga de se fazer negócios e de se pensar a empresa.

Conclui-se, portanto, que cada vez mais a responsabilidade social consolida-se como uma nova forma de gestão empresarial. Para Barbieri e Cajazeira (2009, p. 70), “os movimentos da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável, cada qual com suas características próprias e campos de estudo específicos, convergem para o conceito de empresa sustentável”, sendo entendida como “[...] a que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de modo consistente”. Assim, a confluência destes dois conceitos representa, atualmente na prática empresarial, a adoção de ações comprometidas com as demandas da sociedade. Conforme assevera Abramovay (2012, p.152):

A criação de valor para a empresa deve visar, direta e imediatamente, a criação de valor para a sociedade. Não é algo que ocorre à margem dos negócios, mas está em seu cerne. Criar valor não é apenas ter lucro.

Destarte, deve-se admitir que a consolidação da responsabilidade social corporativa nos dias de hoje está diretamente relacionada com os movimentos da busca pelo

desenvolvimento sustentável, em que se destacam duas principais iniciativas formais, em nível mundial: As diretrizes para empresas multinacionais da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Pacto Global.

### **3.4.1 Iniciativas formais para o direcionamento à Responsabilidade Social Corporativa**

Consideradas as principais iniciativas de direcionamento das empresas rumo à responsabilidade social corporativa, serão abordadas as diretrizes para empresas multinacionais da OCDE e o Pacto Global, no âmbito das Nações Unidas.

Acompanhando o rico momento histórico em que as discussões sobre o desenvolvimento sustentável ganharam força, em 1975 a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) divulgou as primeiras diretrizes de responsabilidade social para empresas multinacionais, criadas no âmbito do seu Comitê sobre Investimento Internacional e Empresas Multinacionais (CIME).<sup>19</sup> As diretrizes da OCDE foram criadas em resposta ao cenário global vivido à época - de desconfiança do público internacional com relação às empresas em geral e especialmente às multinacionais. Reações contrárias à globalização surgiam muitas vezes violentas, como um fenômeno cujas raízes nascem, como aponta Alves (2001, p.79):

[...] não só na constatação do poder e da influência das grandes empresas multinacionais, altamente visíveis e presentes no mundo inteiro, mas também na tendência do público de personalizar as grandes empresas e de vê-las como indivíduos, capazes de bom ou de mau comportamento.

---

<sup>19</sup> O Brasil aderiu às Diretrizes em 1997, o que foi reafirmado em junho de 2000 ao final do processo de revisão do documento.

Sob a forma de princípios e normas de adesão voluntária, as diretrizes da OCDE abordam os seguintes temas: políticas gerais, publicação de informações, emprego e relações de trabalho, meio ambiente, luta contra a corrupção, interesses dos consumidores, ciência e tecnologia, concorrência e obrigações fiscais (CERIS/IBASE, 2004). As Diretrizes são apoiadas por um mecanismo de implementação no qual os governos aderentes devem estabelecer um Ponto de Contato Nacional (PCN) para estabelecer a promoção das diretrizes e facilitação de resolução mediada das alegações de inobservâncias.

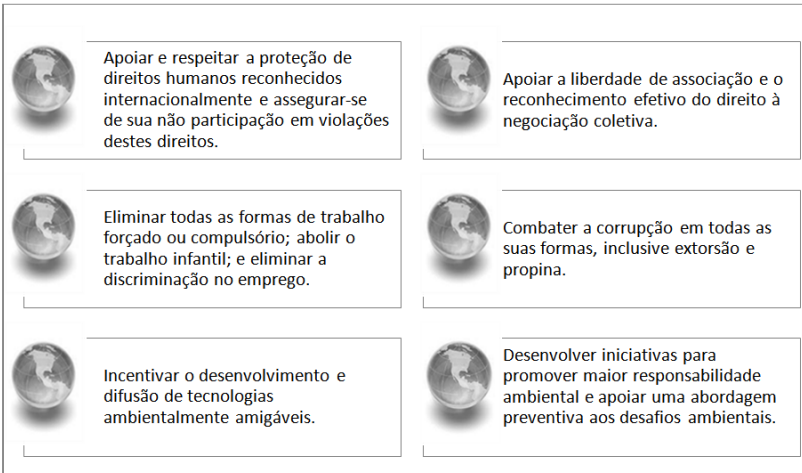
Por sua vez, o Pacto Global<sup>20</sup> é uma iniciativa desenvolvida para mobilizar a comunidade empresarial para que sejam adotadas, em suas práticas de negócios, valores internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, sintetizados em 10 princípios. Tal iniciativa conta com a participação de agências das Nações Unidas, empresas, sindicatos, organizações não governamentais e demais parceiros, visando a construção de um mercado global mais inclusivo e igualitário que contemple os interesses e preocupações de suas partes interessadas (funcionários, investidores, consumidores, organizações militantes, associações empresariais e comunidade). Trata-se de um conjunto de diretrizes considerado complementar às práticas de responsabilidade social corporativa que buscam a promoção do crescimento sustentável e da cidadania por meio das organizações empresariais, servindo como base para a criação de outra importante norma de diretrizes, a ISO 26000.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Hoje já são mais de 5.200 organizações signatárias, as quais representam a diversidade em diferentes setores da economia, articuladas por 150 redes ao redor do mundo. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/artigo/70/O-que-eh>>. Acesso em 22 abr. 2014.

<sup>21</sup> Outras normas e diretrizes de referências serão abordadas em um item à parte neste capítulo.

Figura 3 - os princípios do Pacto Global para as Empresas



Fonte: Rede Brasileira do Pacto Global, 2014.

O estabelecimento destas duas importantes iniciativas, no âmbito governamental e intergovernamental, pode ser considerado o grande marco do desenvolvimento da responsabilidade social nas organizações empresariais, em que pese no passar dos anos, os movimentos da sociedade civil, governos e empresas venham convergindo para fortalecer ainda mais esta ação. Conforme Oliveira (2008), empresas do setor privado ou estatais do setor produtivo vem demonstrando suas preocupações e interações com a esfera pública, por meio de ações ambientais e sociais, que até pouco tempo não eram encaradas como responsabilidade das empresas.

Percebe-se, portanto, que nos dias atuais o cumprimento à legislação (trabalhista, consumerista, ambiental), aos contratos e a busca pela qualidade dos produtos e serviços pode ser considerado como o patamar mínimo esperado na atuação das organizações. Grajew (2000) sustenta que:

O que há, na verdade, é um novo olhar, uma nova maneira de compreender as questões que envolvem todas as relações humanas, inclusive

e, especialmente - no universo empresarial. Quando se fala neste assunto, estamos tratando de ética, da relação socialmente responsável da empresa em todas as suas ações, suas políticas, suas práticas, tudo o que ela faz, suas atitudes com a comunidade, empregados, fornecedores, os fornecedores de seus fornecedores, com os fornecedores dos fornecedores dos seus fornecedores, com o meio ambiente, poder público, consumidores, mercado e com seus acionistas. (p. 39)

Realizada a revisão teórica sobre desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, pode-se concluir que a contribuição das organizações empresariais na busca do desenvolvimento sustentável é possível quando consideram os interesses e necessidades das suas partes interessadas no seu modelo de gestão, o que representa o direcionamento da organização na prática da responsabilidade social corporativa para o alcance do desenvolvimento sustentável, orientando seus processos sob as dimensões da sustentabilidade.

Em relação às partes interessadas, o presente trabalho delimita sua pesquisa no âmbito do *stakeholder* “fornecedor”, ao propor a criação de um modelo de referência para a gestão da cadeia de fornecedores sob as dimensões da sustentabilidade. Para possibilitar este resultado, serão demonstrados os estudos relacionados ao tema, os quais trazem os conceitos de “*Green Supply Chain Management*” e “*Sustainable Supply Chain Management*”.

### 3.5 GESTÃO VOLTADA À SUSTENTABILIDADE E O RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

Sob um modelo de gestão orientado para a sustentabilidade e considerada uma visão sistêmica da organização empresarial, em que há a constante troca entre os agentes internos e externos, a integração da sua cadeia produtiva

neste processo de gestão sócio responsável é fundamental, o que significa a disseminação de práticas, políticas e tecnologias para os seus fornecedores. Para Macedo *et. al* (2006, apud Nakayama, 2010, p. 3):

Só poderá ser considerada socialmente responsável na medida em que seus fornecedores e demais participantes da cadeia produtiva também desencadeiem ações de sustentabilidade econômica, social e ambiental, uma vez que estão integrados de forma sistêmica e são interdependentes.

Destacando a importância do relacionamento com os fornecedores no alcance do desenvolvimento sustentável, Oliveira (2008) assevera que algumas empresas já estão hoje entre as maiores entidades econômicas do mundo, com receitas maiores que o Produto Interno Bruto (PIB) de muitos países: em 2005, 100 empresas estavam entre as 150 maiores entidades do mundo em termos econômicos, e a tendência é o aumento da participação das empresas entre essas maiores entidades nos próximos anos e décadas. Assim, a força motriz impulsionada pelas atividades de tais organizações pode ser intensa o suficiente para afetar a economia de cadeias inteiras, o meio-ambiente e as comunidades ao entorno de suas operações.

Neste sentido, Abramovay (2012) aponta o crescimento, na estrutura industrial da América Latina, da proporção de produtos com alto potencial contaminante, justificando a preocupação, na dimensão ambiental, com os termos em que são geridas as cadeias de suprimentos; destaca, ainda, que "foi-se o tempo em que apenas produtos considerados de nicho tinham de se dotar de atributos que iam além daquilo que a legislação de cada país exigia. Hoje, a qualificação dos produtos é cada vez mais generalizada e profunda." (*Ibid*, 2012, p.148). Por sua vez, Nakayama e Teixeira (2010) apontam a intensa terceirização de serviços como uma das razões para que a consideração dos

fornecedores nas ações socioambientais da empresa torne-se uma preocupação de vanguarda.

Os estudos de Carter e Jennings (2002 apud Nakayama, 2010 p.4) mostram que a adoção de uma conduta socialmente responsável pela empresa e o repasse de tais valores aos seus fornecedores resulta em maior compromisso e confiança neste relacionamento. Neste sentido, Grajew (2000) afirma que a maneira na qual os fornecedores de uma organização atuam faz parte da responsabilidade social corporativa.

Com relação à adoção de práticas de gestão sob as dimensões da sustentabilidade voltadas à cadeia de suprimentos, destacam-se as temáticas da *Green Supply Chain Management* (Gestão da cadeia de Suprimentos Verde) e da *Sustainable Supply Chain Management* (Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável).

A Gestão da cadeia de Suprimentos Verde, como o próprio nome sugere, representa a discussão da gestão sob o enfoque da dimensão ambiental nas cadeias de suprimento, tratando-se, portanto, de uma delimitação ecológica (ZHU; SARKIS; LAI, 2007; SARKIS; ZHU; LAI, 2011).

Por seu turno, a Cadeia de Suprimentos Sustentável visa integrar as premissas do modelo *Triple Bottom Line* (citado no item 1.2 - Sustentabilidade) no desenvolvimento de estratégias de governança aplicadas à gestão das cadeias de suprimentos, ou ainda, aproxima a visão tradicional da cadeia de suprimentos com a sustentabilidade (KLEINDORFER; SINGHAL; VAN WASSEHOF, 2005). Pela aderência da sua amplitude em relação à proposta do presente trabalho, o referencial teórico concentra-se na abordagem da Cadeia de Suprimentos Sustentável.

### 3.6 CADEIA DE SUPRIMENTOS SUSTENTÁVEL (SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)

A Cadeia de Suprimentos Sustentável compreende a busca pela gestão eficiente de processos ao longo da cadeia de fornecedores, considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais. Dos Santos *et.al* (2013, p.11) assevera que “[...] quem se torna sustentável é a cadeia como um todo em relação às interações e relacionamentos interorganizacionais e não a gestão em si” justificando a tradução do termo para “Cadeia de Suprimentos Sustentável”.

Os estudos teóricos sobre a Cadeia de Suprimentos Sustentável são considerados recentes (BESKE, 2012, DOS SANTOS *et. al.*, 2010; SEURING; MULLER, 2008; PAGELL; WU, 2009), sendo as abordagens mais relevantes as realizadas por Seuring e Muller e por Pagell e Wu (BESKE, 2012; NEUTZLING, 2013), destacando-se, também, os estudos de Beske (2012). Na literatura nacional, existem poucos trabalhos a respeito do tema, os quais se pautam, principalmente, em discussões pontuais com enfoque recorrente à dimensão ambiental ou econômica, mas que não engloba a definição total do conceito de sustentabilidade.<sup>22</sup>

Pioneiros na modulação de um conceito para o termo “Cadeia de Suprimentos Sustentável”, Seuring e Müller (2008) desenvolveram na Alemanha a teoria sobre a gestão da cadeia integrada, em 2007. No ano seguinte, realizaram uma ampla revisão da literatura para determinar as terminologias básicas do tema (conceitos) e o que denominaram os gatilhos para a gestão da cadeia de suprimentos sustentável (ver Quadro 05).

As pressões externas e os incentivos apresentados por diferentes grupos (clientes e governo, principalmente) são

---

<sup>22</sup> Dos Santos et al. (2013) apontam um desalinhamento das pesquisas nacionais em relação às discussões realizadas no contexto internacional no que se refere à temática da gestão da cadeia de suprimentos sustentável: em toda a década de 2000 um número limitado a quatro artigos foram publicados em um total de 37 periódicos. A partir de 2008, com a publicação de artigos marco para a temática, tais como a pesquisa de Seuring e Müller (2008) - atualmente artigo mais citado no *Journal of Cleaner Production* - começaram a surgir trabalhos mais significativos.



considerados por Seuring e Müller (2008) como os principais gatilhos para o a gestão da cadeia de suprimentos sustentável, como por exemplo, demandas legais/regulação, respostas a stakeholders, busca de vantagem competitiva, demandas dos clientes, grupos de pressão social e ambiental e questões relacionadas à perda da reputação.

Quadro 5: Terminologias Básicas para Seuring e Müller (2008)

<b>Conceito de Empresa Focal</b>	É a empresa que gere a cadeia de suprimentos, mantém contato direto com o cliente e fabrica o produto ou serviço oferecido. (p. 1699)
<b>Conceito de Cadeia de Suprimentos</b>	A cadeia de suprimentos perfaz todas as atividades associadas com o fluxo e a transformação de mercadorias do estágio cru ao usuário final, assim como o respectivo fluxo de informação (p. 1700)
<b>Conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos</b>	É a integração das atividades da cadeia de suprimentos através de melhores relações visando alcançar uma vantagem competitiva perene (p. 1700)
<b>Conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável</b>	É a gestão dos fluxos de material, informação e de capital; a cooperação entre empresas ao longo da cadeia de suprimentos sob as três dimensões do desenvolvimento sustentável consideradas as demandas dos clientes e stakeholders. (p. 1700)

Fonte: Seuring e Müller (2008), traduzido e adaptado pela autora.

Neste contexto, os autores propõem dois tipos distintos de estratégias pelas quais as empresas vão lidar com tais pressões e incentivos: a “gestão de fornecedores para riscos” e a “gestão da cadeia de suprimentos para produtos sustentáveis” (ver Quadro 06).

Quadro 6: Estratégias para a Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável

	<b>Enfoques</b>	<b>Características</b>
<b>Gestão de fornecedores para riscos e performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de gestão e monitoramento (Ex. ISO 14.001; SA 8.000; códigos de conduta);</li> </ul>	Preocupação com uma performance mínima requerida e com a aversão a riscos relacionados à performance social/ambiental, ao mesmo tempo em que se busca melhor desempenho da cadeia de suprimentos como um todo.
<b>Gestão da cadeia de suprimentos para produtos sustentáveis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na garantia da qualidade do produto e na performance de processos operacionais, enquanto são estabelecidas parcerias para o lançamento de novos produtos.</li> </ul>	Produtos sustentáveis são aqui entendidos como todos os tipos de produtos que tem ou procuram ter uma melhor qualidade ambiental e social, visando satisfazer os clientes e ganhar vantagem competitiva no mercado.

Fonte: Seuring e Müller (2008), traduzido e adaptado pela autora.

Por sua vez, Pagell e Wu (2009) propuseram, por meio da análise da literatura e do estudo de caso em dez empresas de características heterogêneas (diferenciadas por setor de atuação, natureza jurídica e porte) um modelo de práticas de gestão da cadeia de suprimentos sustentável, composto de proposições, tendo como base padrões de comportamento observados nas empresas pesquisadas. Na análise da literatura, os autores identificaram três temas comumente abordados: a questão de melhores práticas de gestão já existentes como basilares para a sustentabilidade, a reconceitualização da cadeia de suprimentos e a integração. Tais temas foram considerados como guias do que seria relevante na tentativa das organizações tornarem suas

cadeias de suprimentos sustentáveis. Ressaltou-se (mais uma vez) que a literatura sobre esta temática é incompleta.

Em relação às melhores práticas de gestão, atribuem a identificação de links entre TQM (*Total Quality Management*) e JIT (*Just in Time*) aplicados à gestão da cadeia de suprimentos com resultados ambientais - ainda que não sejam considerados como fatores marcantes no alcance da sustentabilidade - assim como das práticas de colaboração (comportamento colaborativo com fornecedores e clientes) e de certificação das empresas.

No tocante à reconceituação da cadeia de suprimentos, trata-se de estudos que buscam indicar quem faz parte dela, o que ela perfaz e como o sucesso pode ser medido. Por fim, o terceiro tema refere-se à integração, ou seja, a necessidade que os gestores apresentam de integrar os objetivos de sustentabilidade, práticas e cognições à gestão diária da cadeia de suprimentos, e que a responsabilidade para o alcance da sustentabilidade deve ser de todos, começando pelo topo da hierarquia.

Na análise das empresas participantes do estudo de caso (*cross case analysis*), os autores identificaram cinco conjuntos principais de ações, quais sejam: pontos em comum, cognições e orientações; garantia da continuidade do fornecedor, reconceituação da cadeia de suprimentos; sua gestão e, por fim, medição (ver Quadro 07).

Em sua análise, os autores sugerem que "as práticas que levam a uma mais sustentável cadeia de suprimentos são igualmente formadas por melhores práticas na gestão tradicional da cadeia de suprimentos e de novos comportamentos." (PAGEL; WU, 2009, p. 51, tradução nossa).

Mais recentemente, Beske (2012), propôs quatro principais categorias que seriam essenciais para trabalhar o conceito de gestão da cadeia de suprimentos sustentável, sendo: orientação, continuidade na cadeia de suprimentos, gestão de riscos e pró-atividade. Tais categorias podem ser identificadas nas proposições do trabalho prévio de Pagell e Wu (2009)

Quadro 7: Os cinco principais conjuntos de ações observadas na análise do estudo de caso de Pagell e Wu (2009)

Ação	Práticas Organizacionais Observadas
<p><b>1. Pontos em comum, cognições e orientações</b></p>	<p>a) Inovação. Existe um relacionamento entre capacidade inovativa e alcance da sustentabilidade: organizações que inovam serão líderes em sustentabilidade</p> <p>b) Comprometimento da alta direção, proativamente, por meio de quatro caminhos-chave:</p> <p>b.1) A existência de alinhamento entre os elementos econômicos e não-econômicos (objetivos ambientais e/ou sociais tem que complementar as atividades econômicas da organização e vice-versa);</p> <p>b.2) A comunicação nas organizações, sendo a sustentabilidade como tópico de conversação diária e as decisões automaticamente incluindo discussões sobre impactos sociais e/ou ambientais.</p> <p>b.3) A existência de um valor-guia para definir o termo "sustentabilidade" para a organização, estando firmemente ligado ao modelo de negócio.</p> <p>b.4) O compartilhamento, através da cadeia, da responsabilidade pela sustentabilidade (é responsabilidade de todos).</p>
<p><b>2. Garantir a continuidade do fornecedor</b></p>	<p>a) Busca de que todos os membros da cadeia não somente permaneçam no negócio, mas que o façam de maneira que lhes permita prosperar, reinvestir, inovar e crescer.</p> <p>b) "Decommoditização" da cadeia de suprimentos por meio da diferenciação</p> <p>c) Desenvolvimento de fornecedores para o alcance de determinados padrões de produção, sob a condição de pagamentos em valores acima dos praticados no mercado e, em maior nível, para que se tornam melhores fornecedores para outras organizações</p>

Ação	Práticas Organizacionais Observadas
	<p>d) Foco na redução do risco em suprimentos</p> <p>e) Engajamento no aumento da transparência, por meio da solicitação de informações detalhadas sobre o fluxo do dinheiro na cadeia (para onde vai e em quais condições - auxilia na garantia de quem ninguém na cadeia está sendo prejudicado/enganado.</p>
<b>3. Reconceituar a cadeia</b>	Reconceituação da cadeia em termos de mudar a noção do que ela perfaz e de quem faz parte dela.
<b>4. Gerir a cadeia de suprimentos (práticas)</b>	<p>a) A decisão de selecionar fornecedores considerar a sustentabilidade</p> <p>b) Colaboração para com os fornecedores visando ajudá-los no alcance dos objetivos de sustentabilidade</p> <p>c) Certificação dos fornecedores com relação às ações sociais e ambientais</p> <p>d) Realização de esforços em termos de rastreabilidade (demandando informações sobre como os produtos são feitos, quais materiais são utilizados, etc.) de forma a minimizar o risco de que os fornecedores utilizem materiais ou processos que possam prejudicar pessoas ou o meio ambiente</p> <p>e) Investimento em capital humano</p>
<b>5. Medir e Premiar</b>	<p>a) Utilização da análise do ciclo de vida do produto para capturar os verdadeiros impactos da cadeia de suprimentos</p> <p>b) Reconhecimento e premiação dos comportamentos, em relação aos funcionários, que são direcionados ao alcance da sustentabilidade</p>

Fonte: Pagell e Wu (2009)

Em síntese, verifica-se que os estudos de Seuring e Muller concentram-se no enquadramento de estratégias sobre as

quais a gestão da cadeia de suprimentos sustentável poderá estar relacionada, e que os estudos de Pagell e Wu resultam na proposição de um modelo de gestão baseado na integração de novos valores e capacidades e no desenvolvimento de novos comportamentos ao longo das cadeias de suprimentos.

Sendo o objetivo deste trabalho a proposição de um modelo de referência de gestão da cadeia de suprimentos sustentável para a empresa Celesc D., opta-se pelo modelo teórico de Pagell e Wu para ser considerado na proposição a ser construída no Capítulo 4. Esta decisão motiva-se por tal modelo congrega um conjunto efetivo de práticas organizacionais da gestão da cadeia de suprimentos – aderente à proposição deste trabalho; ao passo que o modelo de Seuring e Muller concentra-se no estabelecimento de estratégias de gestão da cadeia de suprimentos sustentável.

### 3.7 NORMAS E INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE APLICÁVEIS À GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Atualmente, registra-se a existência de um grande número de ferramentas que visam a consolidação de conceitos tais como o de desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e responsabilidade social empresarial, traduzindo-os em práticas de gestão. Tais ferramentas, que podem ser do tipo normas de diretrizes, normas para certificação, ou indicadores visam tornar tangível a busca pelo desenvolvimento sustentável por meio da adoção de práticas empresariais alinhadas às dimensões da sustentabilidade, sem excluir a existência de normas legais que também visam direcionar os processos empresariais rumo à sustentabilidade. Para Garcez *et. al* (2013), cada vez mais a sustentabilidade é considerada em sistemas de projeção, acompanhamento e avaliação de desempenho das organizações e que tais sistemas, embora recentes, apresentam ritmo de adoção rápido, quer seja por questões de *compliance* como pela adoção de práticas de responsabilidade social corporativa.

Segundo Louette (2007), coexistem experiências inovadoras - cujo foco é o diálogo com as partes interessadas visando mapear o maior número possível de impactos gerados pela cadeia produtiva - e práticas gerenciais pontuais que visam à resolução de problemas sociais ou ambientais críticos.

Van Bellen (2006) pondera que é necessário organizar, de forma teórica, os diferentes sistemas de avaliação de sustentabilidade para que seus usuários possam escolher aqueles mais aderentes aos seus objetivos finais, apontando que os critérios ordenadores desta análise teórica derivam-se dos princípios de Bellagio e de outros autores por ele referenciados. Neste sentido, a análise das normas e dos indicadores citados será efetuada com base nos aspectos sugeridos pelo autor, sendo, posteriormente, colacionados os aspectos referentes ao relacionamento com fornecedores.

Quadro 8: Aspectos a serem considerados quando se observa ou utiliza uma metodologia de avaliação da sustentabilidade

Aspecto de Avaliação	Elemento de análise
<b>Verificação da dimensão ou dimensões contempladas pela ferramenta de avaliação</b>	Identificar sob quais dimensões e de que forma o conceito de desenvolvimento sustentável é abordado na ferramenta.
<b>Avaliação do campo de aplicação da ferramenta de avaliação</b>	Identificar quais as esferas de utilização da ferramenta, onde ele pode e deve ser aplicado.
<b>Verificação dos dados utilizados pela ferramenta de avaliação</b>	Identificar os tipos de dados utilizados na ferramenta e a forma como estes são tratados na avaliação.
<b>Levantamento da forma e intensidade de participação de diferentes atores sociais na elaboração do sistema</b>	Identificar as condições de participação dos atores sociais na construção da ferramenta e em qual intensidade.
<b>Observação das características do sistema como um todo</b>	Identificar seus elementos essenciais: grau de complexidade, de transparência, estrutura de apresentação e potencial pedagógico.

Fonte: Van Bellen (2006)

### 3.7.1 Normas: definições e seleção

Para definir o que é norma, selecionou-se o conceito desenvolvido pela ISO<sup>23</sup>, qual seja, tratar-se de um documento estabelecido por consenso e aprovado por um organismo reconhecido, que fornece, para uso comum e repetido, regras, diretrizes ou características para atividades ou seus resultados,

<sup>23</sup> *International Organization for Standardization* –ISO, é uma organização não governamental e independente, formada por representantes de instituições de padronização dos seus 162 países membros. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/about.htm>>. Acesso em: 02 Jul. 2014.



visando à obtenção de um grau ótimo de ordenação em um dado contexto (ABNT ISO/IEC GUIA 2:2006 [39], definição 3.2).

As normas de diretrizes são aquelas de adoção voluntária, trazendo referências para a tomada de decisão e para a adoção de processos em determinado sentido. Para este trabalho, será avaliada a adoção da norma de diretrizes sobre responsabilidade social ABNT NBR ISO 26000 em relação à gestão da cadeia de suprimentos sustentável.

Por sua vez, as normas para certificação referem-se a um conjunto de práticas cuja adoção em conformidade confere à organização uma certificação. O diagnóstico de conformidade (adequação à norma) precede de verificação *in loco* pela autoridade certificadora, seguido de visitas de verificação periódicas para a manutenção ou não da certificação. Para este trabalho, será considerada a adoção da norma de responsabilidade social (sistemas de gestão - requisitos) ABNT NBR ISO 16001 em relação à gestão da cadeia de suprimentos sustentável.

### **3.7.1.1 ABNT NBR ISO 26000**

A ISO 26000:2010 é uma norma internacional de diretrizes e de uso voluntário, segundo a qual a responsabilidade social se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente (ver Quadro 9). Ressalta-se que não se trata de uma norma de sistema de gestão, mas por sua relevância em relação às organizações que buscam iniciar ou aprimorar sua contribuição na busca pelo desenvolvimento sustentável, será utilizada como elemento de contribuição no objetivo deste trabalho.

No tocante ao relacionamento com fornecedores, cabe destacar primeiramente o conceito utilizado pela ABNT NBR ISO 26000 em relação à cadeia de suprimentos, a qual é

conceituada como "a sequência de atividades ou partes que fornecem produtos ou serviços para a organização." (ISO, 2010, p.4). Ressalta a norma que, em alguns casos, o termo "cadeia de suprimentos" é compreendido como cadeia de valor, sendo, portanto, o conceito de cadeia de valor como "sequência completa de atividades ou partes que fornecem ou recebem valor na forma de produtos ou serviços" (ISO, 2010, p.5). Os fornecedores são considerados como uma das partes que fornecem valor.

Os fornecedores são expressamente citados pela ISO 26000 em pelo menos um de seus princípios, e em cinco dentre os sete temas centrais. Em relação a um dos princípios de responsabilidade social - o comportamento ético - recomenda-se que a organização promova ativamente tal comportamento por meio, inclusive, do seu relacionamento com os fornecedores. Por sua vez, os cinco temas centrais que incluem expressamente a participação dos fornecedores são os temas de Direitos Humanos, Políticas de Trabalho, Meio Ambiente, Práticas Leais de Operação e Envolvimento da Comunidade.

Quadro 9: Aspectos da ABNT NBR ISO 26000

<b>Aspecto de Avaliação</b>	<b>Elemento de análise</b>
<b>Dimensão ou dimensões contempladas pela ferramenta de avaliação</b>	Multidimensional: os objetivos sociais, econômicos e ambientais são compreendidos como interdependentes e reforçam-se mutuamente. O conceito de desenvolvimento sustentável refere-se à integração de objetivos de alta qualidade de vida, saúde e prosperidade com justiça social e manutenção da capacidade da Terra de suportar a vida.
<b>Avaliação do campo de aplicação da ferramenta de avaliação</b>	Todos os tipos de organizações (setores privado, público e sem fins lucrativos), sejam elas grandes ou pequenas, com operações em países desenvolvidos ou em desenvolvimento, podendo ser utilizada tanto pela organização que inicia a abordagem da responsabilidade social como

	<p>por aquela que deseja aprimorá-la.</p>
<p><b>Verificação dos dados utilizados pela ferramenta de avaliação</b></p>	<p>A Norma contém conceitos e recomendações. Fornece orientações para que a organização busque integrar a responsabilidade social em todas as suas decisões e atividades. Por fim, disponibiliza outras orientações sobre os temas centrais e práticas para integração da responsabilidade social.</p> <p>Apresenta sete temas centrais: Governança organizacional, Direitos Humanos, Práticas de Trabalho, Meio-Ambiente, Práticas Leais de Operação, Questões Relativas ao Consumidor e Envolvimento da Comunidade.</p>
<p><b>Levantamento da forma e intensidade de participação de diferentes atores sociais na elaboração do sistema</b></p>	<p>Norma elaborada pelo ISO/TMB <i>Working Group on Social Responsibility</i> (ISO/TMB WG SR), envolvendo especialistas de mais de 90 países e 40 organizações internacionais.</p> <p>Especialistas de pelo menos seis diferentes grupos de partes interessadas: consumidores; governo; indústria; trabalhadores; organizações não governamentais (ONG's) e a academia.</p> <p>Buscou-se um equilíbrio entre países em desenvolvimento e desenvolvidos, assim como um equilíbrio entre gêneros na elaboração dos grupos.</p>
<p><b>Observação das características do sistema como um todo</b></p>	<p>Norma caracterizada pela visão multi-stakeholder; esclarece conceitos e estabelece correlações entre a responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade; traz ampla abrangência e diversidade de temas; facilita a disseminação e inserção do tema da responsabilidade social na agenda e na prática de empresas de todo porte.</p>

Fonte: ISO (2010), GVCes (2011), Van Bellen (2006)

Tal norma apresenta sete temas centrais; em relação ao tema dos Direitos Humanos, entende-se que as oportunidades de uma organização para apoiar os direitos humanos serão geralmente maiores entre seus empregados e dentro de suas próprias operações - incluindo os fornecedores. Especificamente, no item "evitar cumplicidade" (Questão 3 dos Direitos Humanos) ressalta-se o papel das organizações no combate a atos ilegais no âmbito de seus fornecedores (quando há conhecimento ou intenção de contribuir para um ato ilegal), sendo que "a cumplicidade está associada ao conceito de favorecimento de um ato ilegal ou omissão." (ISO, 2010, p.27). Trata-se de evitar a obtenção de vantagem por meio da violação dos direitos humanos, cometida por terceiros - por exemplo, quando a organização beneficia-se economicamente da violação de direitos fundamentais praticadas por seus fornecedores.

No tocante ao tema das Práticas de Trabalho, subitem Empregos e Relações de Trabalho, a norma recomenda que a organização "não se beneficie de práticas de trabalho injustas, exploratórias ou abusivas junto a seus parceiros, fornecedores e terceirizados" (ISO, 2010, p.37) e que conforme o caso concreto, tais esforços poderiam incluir: o estabelecimento de obrigações contratuais para fornecedores e terceirizados; a realização de visitas e inspeções não programadas (visitas surpresa) e a realização de *due diligence*<sup>24</sup> no tocante à supervisão de empresas terceirizadas e intermediários. Recomenda, ainda, que quando os fornecedores e terceirizados forem sujeitos a um código de práticas de trabalho, convém que tal código esteja alinhado com os termos da Declaração Universal dos Direitos Humanos e com os princípios subjacentes às normas internacionais do trabalho da OIT aplicáveis.

---

<sup>24</sup> Segundo a NBR ISO 26000, p. 2, define-se *due diligence* como o "processo abrangente e pró-ativo de identificar os impactos sociais, ambientais e econômicos negativos reais e potenciais das decisões e atividades de uma organização ao longo de todo o ciclo de vida de um projeto ou atividade organizacional, visando evitar ou mitigar esses impactos". Assevera, ainda, que o termo foi mantido em inglês por não existir correlato em português.

Sobre o tema do Meio Ambiente, a referida norma assevera que em relação a todas as suas atividades, convém que a organização utilize gradativamente uma maior proporção de produtos de fornecedores que adotem tecnologias e processos mais sustentáveis.

No tocante ao tema das Práticas Leais de Operação, estas referem-se a uma conduta ética no estabelecimento de negócios da organização com outras organizações, incluindo: relações entre organizações e órgãos públicos, assim como entre organizações e seus parceiros, incluindo os fornecedores e empresas terceirizadas. No subitem "Práticas Anticorrupção", a norma recomenda que a organização conscientize seus empregados, representantes, empresas terceirizadas e fornecedores sobre a da corrupção e como combatê-la; recomenda, ainda, que a organização incentive seus fornecedores, dentre outras partes, a denunciar violações das políticas da organização, assim como a ocorrência de tratamento antiético e injusto, sendo que para isto deverá adotar mecanismos que permitam a denúncia e o acompanhamento do caso, protegendo o denunciante contra represálias. Finalmente, em relação ao tema Envolvimento da Comunidade, subitem "geração de riqueza e renda" a norma reconhece que são vitais, para a geração de riqueza nas comunidades, a existência de empresas competitivas e diversificadas, e que "as organizações podem ajudar a criar um ambiente em que o empreendedorismo possa prosperar, trazendo benefícios duradouros às comunidades" (ISO, 2010, p.68). Neste sentido, em relação aos fornecedores, a norma assevera que as organizações podem contribuir positivamente para a geração de riqueza e renda por meio do desenvolvimento de fornecedores locais, assim como "por meio de amplos esforços para fortalecer os recursos econômicos e as relações sociais que facilitem o bem-estar socioeconômico ou gerem benefícios para a comunidade" (ISO, 2010, p.68). Neste sentido, recomenda que a organização dê preferência a fornecedores locais, de produtos e serviços, assim

como contribua para o desenvolvimento de fornecedores locais sempre que possível; recomenda, ainda, que a organização considere implementar iniciativas que favoreçam os fornecedores locais a contribuir com as cadeias de valor, de forma que seja dada atenção especial aos grupos desfavorecidos dentro da comunidade. Por sua vez, no subitem "Investimento social", a norma recomenda que a organização leve em conta a promoção do desenvolvimento da comunidade quando planejar seus projetos de investimento social, ou seja, "convém que todas as ações ampliem as oportunidades para os cidadãos, por exemplo, ao aumentar a compra de fornecedores e a terceirização locais, visando o desenvolvimento local" (ISO, 2010, p. 71).

### 3.7.1.2 Norma ABNT NBR ISO 16001:2012

Trata-se de uma norma brasileira de responsabilidade social que aborda o sistema de gestão da organização, ou seja, estabelece os requisitos mínimos referentes a um sistema de gestão da responsabilidade social, o qual visa permitir à organização formular e implementar políticas e processos transparentes que promovam o desenvolvimento sustentável e a cidadania (ISO, 2012). A norma ABNT ISO 16000 propõe a certificação das organizações que implementam tal sistema.

Quadro 10: Aspectos da NBR ISO 16001:2012

Aspecto de Avaliação	Elemento de análise
<p><b>Verificação da dimensão ou dimensões contempladas pela ferramenta de avaliação</b></p>	<p>O conceito de desenvolvimento sustentável é definido com base no conteúdo do Relatório Brundtland, ou seja, é aquele que supre as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em supri-las. Multidimensional: Afirma que o resultado do desenvolvimento</p>

	sustentável é a sustentabilidade nas dimensões ambiental, econômica e social. <sup>25</sup>
<b>Avaliação do campo de aplicação da ferramenta de avaliação</b>	Por conter requisitos genéricos, pode ser aplicada a todas as organizações.
<b>Verificação dos dados utilizados pela ferramenta de avaliação</b>	Traz os requisitos de um sistema de gestão da responsabilidade social, sendo: requisitos gerais; política de responsabilidade social; planejamento; implementação e operação; requisitos de documentação; medição, análise e melhoria.
<b>Levantamento da forma e intensidade de participação de diferentes atores sociais na elaboração do sistema</b>	Construída por um grupo-tarefa nacional formado por mais de 140 participantes das mais diversas partes interessadas, representando empresas privadas, públicas, órgão de governo, ONGs, universidades, dentre outros.

---

<sup>25</sup> Ao abordar o conceito de desenvolvimento sustentável, a norma resgata a amplitude das dimensões da sustentabilidade, assunto tratado no item 3.3 deste capítulo, nos seguintes termos: "A dimensão ambiental da sustentabilidade diz respeito aos impactos da organização sobre sistemas naturais, vivos ou não, incluindo ecossistemas terra, água e ar. A dimensão econômica da sustentabilidade diz respeito aos impactos da organização sobre as circunstâncias econômicas das partes interessadas e sobre os sistemas econômicos em níveis local, regional, nacional e global. A dimensão social da sustentabilidade refere-se aos impactos da organização sobre os sistemas sociais (incluindo-se as questões política, cultural, institucional, espacial e espiritual, entre outras) nos quais opera."(ISO, 2012, p.2)

<p><b>Observação das características do sistema como um todo</b></p>	<p>É fundamentada na metodologia conhecida como PDCA (<i>Plan-Do-Check-Act</i>), e foi redigida de forma a aplicar-se a todos os tipos e portes de organizações e para adequar-se a diferentes condições geográficas, culturais e sociais brasileiras. Sua aplicação depende de fatores como a política da responsabilidade social da organização, a natureza de suas atividades, produtos e serviços e da localidade e das condições em que opera.</p>
--	---

Fonte: ISO (2012); Louette (2007), Van Bellen (2006).

A NBR 16001 considera o fornecedor como uma das partes interessadas da organização. Assim, ao analisar a norma em relação a este *stakeholder*, buscou-se identificar as ocorrências nas quais o termo "partes interessadas" e é expressamente mencionado no seu conteúdo relacionado aos requisitos do sistema de gestão da responsabilidade social.

No requisito Planejamento, entende-se que "a organização deve estabelecer, implementar e manter procedimentos documentados para identificar as partes interessadas e suas percepções"(ISO, 2012, p. 4), assim como identificar em quais aspectos da responsabilidade social a parte interessada influi, de modo a determinar a característica desta influencia: se negativa, positiva e seu o grau de significância. Determina, ainda, no processo de definição de Objetivos, metas e programas, que a organização deve compatibilizá-los com a respectiva política de responsabilidade social, devendo contemplar, dentre outros, "a promoção de padrões sustentáveis de desenvolvimento, produção, distribuição e consumo, contemplando fornecedores, prestadores de serviço, entre outros". (ISO, 2012, p.4).

No requisito Implementação e Operação, com relação aos processos de comunicação, determina a norma que a organização deve estabelecer, implementar e manter



procedimentos referentes ao recebimento, documentação e resposta às comunicações pertinentes das partes interessadas externas, assim como a elaboração e divulgação periódica de documento, envolvendo as partes interessadas, o qual contenha, pelo menos, as seguintes informações sobre: o sistema da gestão da responsabilidade social; os objetivos e metas da responsabilidade social e as ações e resultados da responsabilidade social. (ISO, 2012).

No requisito Medição, Análise e Melhoria, ao abordar os processos de identificação das não conformidades e respectivas ações corretivas e preventivas, a norma estabelece que "a organização deve estabelecer, implementar e manter procedimentos para tratar não-conformidades, reais e potenciais, e implementar ações corretivas e preventivas"(ISO, 2012, p.8) cujos procedimentos devem incluir a investigação das não-conformidades de forma a determinar suas causas e adotar ações para evitar a recorrência destas, incluindo as manifestações das partes interessadas. Cita ainda, no processo de análise pela alta administração, que "a Alta Administração deve analisar o sistema da gestão da responsabilidade social, em intervalos planejados, para assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia." (ISO, 2012, p.9) e que as entradas para a análise devem incluir, dentre outras, a comunicação com as partes interessadas (sugestões e reclamações).

### **3.7.2 Indicadores de Sustentabilidade**

O progresso da sociedade na adoção de práticas sustentáveis é acompanhado pelo desenvolvimento de mecanismos de medição, que auxiliam gestores públicos e privados no estabelecimento de metas e seu monitoramento.

Destaca-se, no início da década de 90, a adoção de indicadores de qualidade de vida e de sustentabilidade ecológica, de natureza quantitativa e conversíveis em valor monetário para que cada país pudesse vinculá-los aos seus

programas. Em relação à qualidade de vida, cita-se o *Human Development Index* - HDI e o *Human Freedom Index* - HFI; em relação à dimensão ecológica, os indicadores de medição de ecossistemas, de impactos humanos e de ações para redução de impactos. (IUCN, UNEP, WWF, 1991). Mitchell (1996) aponta que o principal motivo para a demanda por indicadores se deu pelos termos da realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Rio 92), na qual se declarou que os indicadores de desenvolvimento sustentável são necessários para a tomada de decisão em bases sólidas, contribuindo para a autogestão da sustentabilidade em que se integram os sistemas de desenvolvimento e do meio-ambiente.

Segundo Gallopín (1997), a definição do que sejam indicadores - no campo da sustentabilidade - apresenta conotações diversas na literatura; entretanto, algumas terminologias são frequentemente utilizadas, tais como índice, variável, medida, síntese, parâmetro e atributo (CHEVALIER *et.al.*, 1992; MCQUENN AND NOAK, 1998; OECD, 1993; HOLLING *et.al.*, 1978). Por sua vez, Mitchell (1996) define indicadores como uma ferramenta para a obtenção de informações sobre determinada realidade, contendo a síntese de diversas informações – ou apenas o significado essencial. Para Van Bellen (2006), a característica mais importante do indicador quando comparado com outros tipos ou formas de informação é a sua relevância para o processo de tomada de decisão. Destaca ainda que "o objetivo dos indicadores é a agregar e quantificar informações de modo que sua significância fique mais aparente" (*Ibidem*, p.42), e que podem ser quantitativos ou qualitativos. Os indicadores configuram-se ainda como um meio de auxílio à gestão, pelos quais é possível medir do desempenho de uma organização em relação a um determinado objetivo.

Van Bellen (2006), alerta que apesar da existência de diversos sistemas que avaliam a sustentabilidade, deve-se admitir a existência de elementos ainda não totalmente estudados, tais como a multidimensionalidade do conceito de

desenvolvimento sustentável, a questão da transparência em sistemas de avaliação e a existência de julgamentos de valor - e sua ponderação.

Para este trabalho, foi selecionado o sistema de Indicadores Ethos-ABRADEE de Responsabilidade Social Empresarial por contemplar as especificidades do setor de distribuição de energia elétrica, conforme demonstrado no item a seguir.

### *3.7.2.1 Indicadores Ethos-ABRADEE de Responsabilidade Social Empresarial*

Trata-se de uma ferramenta de gestão que possibilita às organizações realizarem seu autodiagnóstico em relação ao gerenciamento dos impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades, apoiando as empresas na incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial em suas estratégias de negócio, de modo que seja considerada sustentável e responsável. A organização que deseja aplicá-los realiza o preenchimento de um questionário em um sistema *online* e, a partir do preenchimento, são levantados subsídios para o estabelecimento, pela própria organização, de metas e planejamento de ações em favor da sustentabilidade.<sup>26</sup> Ainda que traga medidas de desempenho, a ferramenta não se propõe a medi-los nem a reconhecer as organizações como sustentáveis ou responsáveis, mas as auxilia em direção a este objetivo: após o preenchimento do questionário, as respostas são processadas, transformadas em notas e pontuação e por fim compõem o Relatório de Diagnóstico, permitindo que a empresa compare a sua situação atual com o “Grupo de *Bechmarking*” (as 10 empresas com as melhores notas) e com a média geral do setor (ver Quadro 11).

---

<sup>26</sup> Fonte: Instituto Ethos. Disponível em: <[http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/indicadores-ethos-de-2a-geracao/#.U7k2p\\_ldVpt](http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/indicadores-ethos-de-2a-geracao/#.U7k2p_ldVpt)>. Acesso em 06 jul. 2014.

A ferramenta é composta de indicadores qualitativos que consideram as especificidades do setor elétrico, os quais são complementares aos Indicadores Ethos gerais e foram desenvolvidos sob a parceria do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e da Associação brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica - ABRADEE<sup>27</sup>. A versão atual dos referidos indicadores denomina-se “Indicadores Ethos 2ª Geração”.

Quadro 11: Aspectos dos Indicadores Ethos-ABRADEE de Responsabilidade Social Empresarial

<b>Aspecto de Avaliação</b>	<b>Elemento de análise</b>
<b>Verificação da dimensão ou dimensões contempladas pela ferramenta de avaliação</b>	O conceito de desenvolvimento sustentável é definido com base no conteúdo do Relatório Brutland, ou seja, é aquele que supre as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em supri-las.
<b>Avaliação do campo de aplicação da ferramenta de avaliação</b>	Aplica-se nas empresas do setor de distribuição de energia elétrica brasileiras.
<b>Verificação dos dados utilizados pela ferramenta de avaliação</b>	O questionário organiza-se em 7 temas (Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade; Governo e Sociedade) e cada tema é dividido em um conjunto de indicadores. Cada indicador é formado

<sup>27</sup> A parceria da ABRADEE é com o Instituto Ethos iniciou-se nos anos 2000, com a missão de desenvolver e disseminar os conceitos de Responsabilidade Social no setor de distribuição de energia elétrica, sendo o primeiro setor a adaptar os Indicadores Ethos para atender às suas especificidades. A primeira versão do questionário para o setor elétrico foi lançada no ano de 2002. Disponível em: <<http://www.abradee.com.br/abradee/distribuicao-em-destaque>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

Aspecto de Avaliação	Elemento de análise
	por uma questão de profundidade, questões binárias e quantitativas, as quais serão respondidas pela empresa por meio de um formulário on-line.
<b>Levantamento da forma e intensidade de participação de diferentes atores sociais na elaboração do sistema</b>	Diversos stakeholders tem participado na construção e revisão da ferramenta, tais como: usuários, empresas associadas, entidades de responsabilidade social, organizações especialistas e parceiros institucionais.
<b>Observação das características do sistema como um todo</b>	Alinhado às principais iniciativas nacionais e internacionais na gestão da responsabilidade social empresarial, com ênfase na ISO 26.000, seus indicadores permitem à empresa explorar, em diferentes perspectivas, a melhoria do seu desempenho em uma escala de 4 estágios. O sistema permite apontar prioridades, estabelecer metas e iniciativas conjuntas com fornecedores e clientes e facilitar o acompanhamento das ações. Considera-se uma ferramenta de aprendizado no tocante à incorporação da responsabilidade social no planejamento estratégico da empresa.

Fonte: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (2013).

Em relação ao *stakeholder* fornecedor, este é tratado no tema central “Fornecedores – Seleção, Avaliação e Parceria com Fornecedores” (ver Anexo E), compondo o seguinte conjunto de indicadores: Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores; Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva; Apoio ao desenvolvimento de fornecedores; Trabalho forçado (análogo ao escravo) na cadeia produtiva, contendo questionamentos que configuram 4 estágios: o Estágio 1 representando ações positivas restritas, e o Estágio 4 ações positivas mais amplas.

Quadro 12: Indicadores Ethos-ABRADDE em relação aos fornecedores – Estágios de 1 a 4

<b>Indicador</b>	<b>Exemplos de Ações</b>
<b>Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As normas de seleção e avaliação incluem critérios específicos de responsabilidade social; conhece a origem das matérias primas;</li> <li>• Estimula e coleta evidências de que seus fornecedores reproduzem as exigências na cadeia de valor;</li> <li>• Realiza treinamentos e inspeções; mantém diálogo;</li> <li>• Políticas de relacionamento fazem parte do código de conduta da empresa</li> </ul>
<b>Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possui cláusula nos contratos que proíbe o trabalho infantil, verificando seu cumprimento in loco e realizando campanhas de conscientização;</li> <li>• Articula programas com outras organizações civis/públicas</li> </ul>
<b>Apoio ao desenvolvimento de fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribui para a melhoria do padrão gerencial dos fornecedores;</li> <li>• Mantém relações duradouras com critérios de negociação que consideram o crescimento futuro</li> <li>• Estimula/facilita o envolvimento em projetos sociais e ambientais</li> <li>• Tem política de compras que privilegiam fornecedores com certificação sócio-ambiental</li> <li>• Estimula a formação de redes;</li> </ul>
<b>Trabalho forçado (análogo ao escravo) na cadeia produtiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articula programas e atividades para erradicar o trabalho forçado em parceria com outras organizações civis/públicas</li> <li>• Verifica o cumprimento da lei</li> <li>• Realiza campanhas de conscientização</li> </ul>

Fonte: Indicadores Ethos ABRADEE (2013)

Para o alcance dos objetivos do presente trabalho, realizaram-se, portanto, as abordagens teóricas necessárias à compreensão do tema da cadeia de suprimentos sustentável, as

quais iniciam pelos conceitos de desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e responsabilidade social empresarial, para então adentrar no contexto empresarial da gestão do relacionamento com fornecedores sob as dimensões da sustentabilidade. Na sequência, foram apresentadas as principais normas e indicadores aplicáveis ao objeto de pesquisa.

Visando o início do processo de diagnóstico da Celesc D. em relação à cadeia de suprimentos sustentável, será construída, primeiramente, uma contextualização setorial visando revelar a dinâmica da realidade na qual a organização está inserida, por meio do levantamento de dados que permitam concluir como e com qual nível de relevância o setor de distribuição de energia elétrica vem abordando a gestão da cadeia de suprimentos sustentável nas práticas empresariais, conforme descrito no próximo item.

### 3.8 O SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL NA BUSCA PELA GESTÃO SUSTENTÁVEL DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A busca pelo desenvolvimento sustentável por meio de processos voltados à sustentabilidade e pela adoção de ações de responsabilidade social empresarial tem sido uma constante no setor elétrico, desde o início dos anos 2000. Naquele ano, a ABRADDEE instituiu parceria com o Instituto Ethos com a missão de desenvolver e disseminar os conceitos de Responsabilidade Social, sendo o setor elétrico pioneiro na adaptação dos Indicadores Ethos às suas especificidades. Anualmente, a Associação concede uma modalidade exclusiva do Prêmio ABRADDEE para o critério de Responsabilidade Social.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Fonte: Associação das Distribuidoras de Energia Elétrica (ABRADDEE). Disponível em: <<http://www.abradee.com.br/abradee/distribuicao-em-destaque>>. Acesso em: 07 jul. 2014.

Em um estudo que avaliou os Balanços Sociais<sup>29</sup> das 500 maiores empresas do país, Oliveira (2005) destacou o setor de eletricidade e gás, no qual 36 empresas (62% das 58 empresas do setor) realizaram a publicação dos respectivos Balanços no ano de 2001. Segundo a ANEEL (2013), o setor elétrico, de forma pioneira, vem trabalhando desde 2002 na comunicação destas ações, destacando-se, naquela data, o início da adoção do Relatório Anual de Responsabilidade Empresarial pelas empresas deste setor.

Ao abordar o tema da responsabilidade social no setor de energia elétrica no âmbito do Manual de Contabilidade do Serviço Público de Energia Elétrica<sup>30</sup>, a ANEEL destacou:

No âmbito legal regulatório brasileiro do setor de energia elétrica já existem sinais tangíveis da incorporação dos valores do desenvolvimento sustentável, bem como de uma orientação da atividade e do papel das outorgadas rumo aos

---

<sup>29</sup> O Balanço Social, criado pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE é um modelo de demonstrativo numérico, em forma de tabela, sobre as atividades sociais da empresa.

<sup>30</sup> O Manual de Contabilidade do Serviço Público de Energia Elétrica – MCSPE, foi instituído pela Resolução ANEEL 444/01 vinculando obrigatoriamente as concessionárias e permissionárias do serviço público de energia elétrica. O MCSPE engloba o Relatório Anual de Responsabilidade Socioambiental. Na versão 2013, "[...] traz elementos de vanguarda a serem considerados pelas empresas do setor, trazendo elementos sobre as principais mudanças da *Global Reporting Initiative* na versão G4, cuja validade se iniciará em maio de 2013, assim como informações sobre o movimento do Relatório Integrado, cujo modelo inicial deverá ser publicado em abril de 2013, e que vem ganhando dimensões importantes no contexto do desempenho das organizações nas dimensões socioambiental e econômica. Há ainda referenciais do Índice de Carbono Eficiente (ICO2) da BM&F Bovespa, assim como o *GHG Protocol* que complementa a necessidade de uma visão mais atual e abrangente sobre a gestão da emissão de Gases de Efeito Estufa (GEE). No intuito de fortalecer as práticas empresariais do setor, este Manual busca atender as diversas realidades e níveis de maturidade da gestão de sustentabilidade das outorgadas do setor de energia elétrica." (ANEEL, 2013, p.662).



aspectos de responsabilidade social com as suas partes interessadas, sobretudo com o consumidor. A função estratégica do setor, como prestador de serviço essencial à população e propulsor do desenvolvimento econômico e industrial do país, expressa o desempenho de um papel intrinsecamente social e de grande valia para a construção de um futuro de prosperidade sustentável. (ANEEL, 2013, p.665)

O referido Manual contempla o Relatório de Responsabilidade Socioambiental e Econômico-Financeiro, cujo objetivo principal é ser um instrumento de demonstração das políticas e ações específicas da empresa pertencente ao setor de energia elétrica em relação às dimensões da sustentabilidade (ANEEL, 2013). Além disso, as empresas também realizam a publicação de Relatórios de Sustentabilidade, dirigidos ao público em geral, mercado e acionistas.

Em relação às empresas do setor elétrico que possuem ações comercializadas na bolsa de valores de São Paulo - BOVESPA, destaca-se a alta participação do setor no Índice de Empresas Sustentáveis - ISE<sup>31</sup>. Em 2012, das 38 empresas que integravam o ISE, 8 atuavam na área de distribuição de energia elétrica; representando, daquela data, o setor com maior participação no Índice; em 2014, o número de distribuidoras

---

<sup>31</sup> A BOVESPA considera o ISE como uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na BM&FBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, considerando sua eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Diferencia empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto. Aponta o desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e em relação às mudanças climáticas. Disponível em:

<<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&idioma=pt-br>>. Acesso em 15 mai. 2014.

integrantes do ISE triplicou, em relação a 2012.<sup>32</sup> Destaca-se, ainda, a participação da Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG no *Dow Jones Sustainability World Index*<sup>33</sup>, sendo a única empresa latino-americana a constar deste portfólio.

Considerando, portanto, a posição do órgão regulador (ANEEL), da principal entidade de classe (ABRADEE) e o cenário de mercado, pode-se concluir que o setor de distribuição de energia elétrica valoriza e busca aplicar os aspectos da sustentabilidade em suas atividades empresariais. O alto nível de relevância que a abordagem das dimensões da sustentabilidade representa na gestão das empresas deste setor torna-se evidenciado quando são analisados os Relatórios Anuais de Sustentabilidade, documentos públicos que condensam os valores e as práticas empresariais representativas deste modelo de gestão orientado pelo modelo do *Triple Bottom Line*. Neste sentido, sob o ponto focal do *stakeholder* fornecedor, serão analisados os contextos de 5 (cinco) empresas distribuidoras de energia elétrica brasileiras, nos quais serão coletados e analisados dados de práticas relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos sustentável, conforme detalhado no item 3.1.

### 3.9 PESQUISA DOCUMENTAL: AS MELHORES PRÁTICAS DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS SUSTENTÁVEL PELAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA

---

<sup>32</sup> Fonte: Bovespa, 2014. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?segmento=Energia+El%C3%A9trica&idioma=pt-br>>. Acesso em 15 mai. 2014.

<sup>33</sup> O Índice Mundial de Sustentabilidade Dow Jones foi lançado em 1999 como a primeira referência mundial de sustentabilidade nas carteiras de investimento, em que se acompanha o desempenho das ações das principais empresas do mundo em termos econômicos, ambientais e sociais. Os índices servem como pontos de referência para os investidores que valorizam a presença da sustentabilidade empresarial em seus portfólios. Disponível em: <<http://www.sustainability-indices.com>>. Acesso em 07 Jul. 2014.

A execução desta pesquisa documental visa a dois objetivos: complementar a contextualização do setor e construir um quadro de referência que congregue o *benchmarking* no que diz respeito à gestão da cadeia de suprimentos sustentável. Para Spendolini (1993, p. 10) *benchmarking* representa um “processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”. O atingimento destes objetivos permite a análise das aproximações, *gaps e* superações entre a situação atual da Celesc D. e as melhores práticas do setor na gestão da cadeia de suprimentos sustentável.

Os dados utilizados nesta pesquisa foram coletados dos Relatórios Anuais de Sustentabilidade<sup>34</sup> de 5 (cinco) empresas do setor de distribuição de energia elétrica selecionadas para compor o denominado Grupo de *Benchmarking*, considerando apresentarem porte semelhante ao da Celesc D. (no que diz respeito ao mercado consumidor atendido); os respectivos históricos na adoção de práticas de gestão voltadas à sustentabilidade; o destaque por meio do reconhecimento público (prêmios) e a heterogeneidade quanto à natureza empresarial (duas empresas estatais e três empresas privadas).

Quadro 13: Natureza Jurídica das Empresas Pesquisadas

<b>Concessionária</b>	<b>Natureza Jurídica</b>
<b>Companhia Paulista de Força e Luz - CPFL</b>	Empresa Privada. Sociedade anônima com capital aberto.
<b>Companhia Energética do Ceará - COELCE</b>	Empresa Privada. Sociedade anônima com capital aberto.
<b>Companhia Energética de Minas Gerais - CEMIG</b>	Empresa Estatal. Sociedade de Economia Mista. Sociedade Anônima com capital aberto.
<b>Companhia Paranaense de Energia - COPEL</b>	Empresa Estatal. Sociedade de Economia Mista. Sociedade

<sup>34</sup> Dos cinco relatórios analisados, somente o da Companhia Paranaense de Energia – COPEL não é publicado sob o modelo do *Global Report Iniciative* – GRI.

	Anônima com capital aberto.
<b>AES SUL</b>	Empresa Privada. Sociedade anônima com capital aberto.

Fonte: CPFL; COELCE; CEMIG; COPEL; AES SUL - Relatórios Anuais de Sustentabilidade (2013)

### 3.9.1 Técnica de Coleta de Dados

Sendo o objetivo principal desta coleta de dados selecionar as práticas empresariais afetas à gestão da cadeia de suprimentos sustentável, foi pesquisada nos referidos Relatórios Anuais de Sustentabilidade a existência de capítulos ou menções a termos como “fornecedores”, “suprimentos”, “compras”, assim como aos termos que denominam cada categoria de análise e as práticas referenciais (ambas detalhadas no item 3.9.2 a seguir). Conforme a respectiva dimensão, categoria de análise e prática referencial aplicável, as práticas relatadas foram identificadas, coletadas e inseridas na estrutura do Quadro de *Benchmarking*.

Quadro 14: Estrutura do Quadro de Benchmarking – coleta de dados

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria de Análise</b>	<b>Prática Referencial</b>	<b>Empresa Pesquisada</b>	<b>Prática relatada</b>
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

Fonte: produzido pela autora (2014)

### 3.9.2 Técnica de Análise de Dados

Para orientar a construção do Quadro de *Benchmarking* de forma a possibilitar a análise comparativa entre as empresas, foram utilizadas categorias de análise e práticas referenciais, sob uma abordagem qualitativa.

As categorias de análise foram propostas a partir do referencial teórico abordado com relação às Normas (ISO 26.000 e NBR 16.001) e aos Indicadores (Ethos-ABRADEE),

compondo uma coluna do quadro para inserção dos dados coletados, quais sejam:

- a) Sob a dimensão social: direitos humanos, gestão de suprimentos, conduta ética e envolvimento com a comunidade.
- b) Sob a dimensão ambiental: programas de gestão ambiental.

Quadro 15: Estrutura do Quadro de Benchmarking – Dimensões e respectivas Categorias de Análise

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria de Análise</b>	<b>Prática Referencial</b>	<b>Empresa Pesquisada</b>	<b>Prática relatada</b>
Social	Direitos Humanos	(...)	(...)	(...)
	Gestão de Suprimentos	(...)	(...)	(...)
	Conduta Ética	(...)	(...)	(...)
	Envolvimento com a Comunidade	(...)	(...)	(...)
Ambiental	Programas de Gestão Ambiental	(...)	(...)	(...)

Fonte: Indicadores Ethos-ABRADEE; ISO 16.001 e ISO 26.000, adaptado pela autora.

Por sua vez, as práticas referenciais representam as ações de gestão da cadeia de suprimentos sustentável, ou seja, retratam um modelo de referência de práticas empresariais (ver Quadro 16). Todas as dezoito práticas referenciais constantes do Quadro de Benchmarking representam o conjunto das práticas citadas no modelo teórico de Pagell e Wu (2009), assim como nas Normas (ISO 26.000 e NBR 16.001) e aos Indicadores (Ethos-ABRADEE). O referido Quadro de Benchmarking encontra-se detalhado no Apêndice A.

Quadro 16: Estrutura do Quadro de Benchmarking – Práticas Referenciais

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria de Análise</b>	<b>Prática Referencial</b>	<b>Empresa Pesquisada</b>	<b>Prática relatada</b>
Social	Direitos Humanos	Combate ilegalidades, evitando a cumplicidade	(...)	(...)
	Gestão de Suprimentos	A seleção e avaliação de fornecedores incluem critérios de responsabilidade social	(...)	(...)
		Realiza treinamentos	(...)	(...)
		Identifica as partes interessadas no âmbito dos fornecedores e sua influência na Organização	(...)	(...)
		Combate à exploração, trabalho escravo e infantil	(...)	(...)
		Promove padrões de sustentabilidade na sua cadeia produtiva	(...)	(...)
		Fiscaliza os fornecedores in loco	(...)	(...)
		Institui um Código de	(...)	(...)

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria de Análise</b>	<b>Prática Referencial</b>	<b>Empresa Pesquisada</b>	<b>Prática relatada</b>	
		Trabalho			
		Possui um canal de comunicação	(...)	(...)	
		Contribui para a melhoria do padrão gerencial dos fornecedores	(...)	(...)	
		Identifica não conformidades			
	Conduta Ética	Conduta ética na negociação e execução de contratos	(...)	(...)	
		Incentiva o recebimento de denúncias			
		Combate à Corrupção			
	Envolvimento com a Comunidade	Visa o Desenvolvimento de Fornecedores locais	(...)	(...)	
	Ambiental	Programas de Gestão Ambiental	Busca aumentar a proporção de compras de fornecedores sustentáveis	(...)	(...)
			Privilegia Fornecedores com certificação ambiental	(...)	(...)
Promove padrões de sustentabilidade na sua cadeia produtiva			(...)	(...)	

Fonte: Indicadores Ethos-ABRADEE; ISO 16.001; ISO 26.000; Pagell e Wu (2009), adaptado pela autora.

### 3.9.3 Considerações sobre o Quadro de *Benchmarking*

As informações organizadas no Quadro de Benchmarking foram essenciais para a obtenção de um panorama do que diz respeito às melhores práticas na gestão da cadeia de suprimentos sustentável. Tal panorama confirma que o rol de empresas selecionadas para a pesquisa representa, de fato, o *Benchmark* na gestão da cadeia de suprimentos sustentável do setor, considerando que:

- a) 100% das práticas referenciais encontraram algum ou mais de um correspondente nas práticas relatadas pelas empresas pesquisadas;
- b) 83% das práticas referenciais foram relatadas por pelo menos 3 das 5 empresas pesquisadas.

Observa-se ainda que oito práticas referenciais obtiveram 100% de relatos nas empresas pesquisadas, demonstrando sua recorrência nestas organizações e apontando os pontos fortes do modelo de *benchmark* do setor na gestão da cadeia de suprimento sustentável. Tais práticas foram as seguintes: combate às ilegalidades, evitando cumplicidade; inserção de critérios de responsabilidade social na seleção e avaliação de fornecedores; realização de treinamentos; combate à exploração, trabalho escravo e infantil; promoção de padrões de sustentabilidade na cadeia produtiva, fiscalização in loco os fornecedores; estabelecimento de um canal de comunicação e condução ética na negociação e execução de contratos.

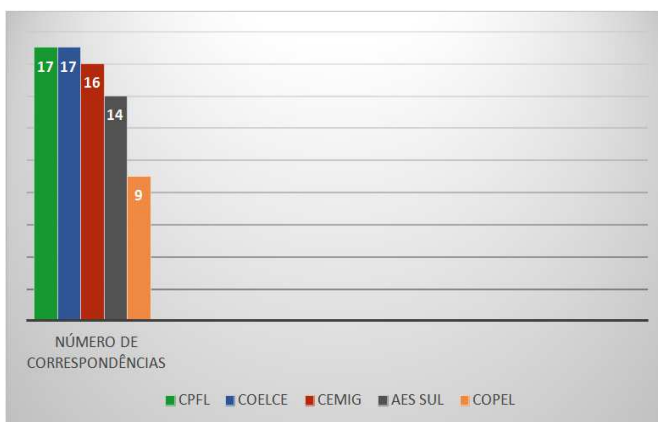
Proporcionalmente, as práticas relatadas que compõem a dimensão social foram superiores, em quantidade, às da dimensão ambiental, o que representa um ponto fraco das empresas que compõem o *benchmark* do setor na gestão da cadeia de suprimento sustentável e, simultaneamente, uma oportunidade de melhoria.

Por fim, pode-se estabelecer um ranking no que diz respeito ao número de correspondências às práticas referenciais



identificadas nos relatos por empresa: neste item, a concessionária CPFL e COELCE (privadas) demonstrou ser a empresa com maior número de práticas de referência relatadas (17 de 18 possíveis), posicionando-se como as empresas mais aderentes aos referidos modelos teóricos, normativos e de indicadores da gestão da cadeia de suprimentos sustentável no setor de distribuição de energia elétrica, seguida da concessionária CEMIG (pública).

Gráfico 1: Número de correspondências de práticas referenciais identificadas nos respectivos relatórios anuais, por concessionária



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

### 3.10 DIAGNÓSTICO DA COMPANHIA: A SITUAÇÃO ATUAL, AS APROXIMAÇÕES, GAPS E SUPERAÇÕES OBSERVADAS EM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE *BENCHMARKING* NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS SUSTENTÁVEL

O diagnóstico da companhia é uma etapa prévia à análise e proposta de intervenção na organização pesquisada. Inclui, no seu conteúdo, uma descrição da realidade pesquisada de forma que revele a sua dinâmica e evidencie a oportunidade identificada. Para o estabelecimento do diagnóstico da Celesc D. foram percorridas as seguintes etapas:

- a) Primeira Etapa: Realização da abordagem da responsabilidade social e ambiental na Celesc D. (contexto geral)
- b) Segunda Etapa: Delimitação da situação atual da gestão da cadeia de suprimentos sustentável na Celesc D., por meio do enquadramento das suas práticas nas mesmas categorias de análise utilizadas na construção do quadro de benchmarking constantes do item 3.9.1, utilizando como fonte de dados o Relatório Celesc de Sustentabilidade 2013.
- c) Terceira Etapa: Comparação da situação atual com o quadro de *benchmarking* e apontamento de aproximações, gaps e superações.

### **3.10.1 Primeira Etapa do Diagnóstico: o contexto geral da responsabilidade socioambiental Celesc D**

Para a Celesc D, suas ações de Responsabilidade Socioambiental devem estar lastreadas em um conjunto e diretrizes interligadas aos valores da Companhia.

Quadro 17: Diretrizes das Ações de Responsabilidade Sócio Ambiental da Celesc

1. Contribuir para o desenvolvimento sustentável das localidades em que atua, incluindo a saúde e bem estar da sociedade.
2. Buscar estreito relacionamento com suas partes interessadas, provendo um diálogo e interação baseados na transparência.
3. Respeitar os direitos humanos conclamados nacional e internacionalmente, tratando todas as pessoas com dignidade e respeito, atendendo às normas de comportamento.
4. Cumprir a legislação brasileira e as exigências do setor elétrico brasileiro, em especial a legislação ambiental, a legislação de saúde e segurança do trabalho e a legislação que garante o direito aos consumidores.
5. Atuar de forma a prevenir e gerenciar os aspectos e

impactos socioambientais adversos.
6. Buscar melhoria contínua de suas atividades empresariais, em prol do desenvolvimento sustentável.

Fonte: Site Celesc D<sup>35</sup>

A responsabilidade socioambiental foi instituída na empresa como um programa no ano de 2003 e três anos mais tarde foi criada uma função de assessoria para dedicar-se exclusivamente ao tema - o qual inclui não apenas o gerenciamento de projetos de inclusão social ou de cunho socioambiental, mas também a construção e revisão do código de ética, a efetivação do Comitê de Ética, o assessoramento os gestores de suprimentos na formulação da política de fornecedores, ao comitê de sustentabilidade no âmbito no Conselho de Administração.<sup>36</sup>

Em 2012, a Celesc D institucionalizou sua política de responsabilidade social corporativa sob a forma de um documento<sup>37</sup> que estabelece diretrizes, normas e procedimentos que assegurem a busca por ações que promovam o desenvolvimento sustentável. Neste documento, encontram-se definidos os princípios orientativos de suas ações de responsabilidade social. Tais princípios relacionam-se com os seguintes temas: direitos humanos, comportamento ético, prestação de contas, transparência, respeito pelos interesses das partes interessadas, respeito pelo estado de direito e respeito pelas normas internacionais de comportamento.

A política de responsabilidade social prevê, ainda, 13 focos de ação sob a ótica da sustentabilidade, dentre os quais está previsto o modo como o relacionamento com os

---

<sup>35</sup> Disponível em: < <http://novoportal.celesc.com.br/portal/index.php/celesc-holding/responsabilidade-socioambiental>>. Acesso em 25 jul. 2014.

<sup>36</sup> Fonte: Assessoria de Responsabilidade Social Empresarial da Celesc D.

<sup>37</sup> Fonte: CELESC – Política de Responsabilidade Social Corporativa. Disponível em:

<<http://novoportal.celesc.com.br/portal/images/arquivos/codigos-e-politicas/politica-RSE.pdf>>. Acesso em 25 jul. 2014.

fornecedores deve ser desenvolvido (tema abordado no item 4.1.2 seguinte). Atualmente, a Celesc D conta com uma área denominada “Assessoria de Responsabilidade Social Empresarial”, responsável pela execução da referida política e pela integração dos programas com as demais áreas da empresa. É composta por uma equipe de quatro funcionários lotados na Administração Central que contam com o apoio de pequenas equipes junto às Agências Regionais.<sup>38</sup>

Com relação ao encaminhamento dado às suas diretrizes relacionadas à responsabilidade social, destaca-se que a Celesc D é signatária dos seguintes compromissos: Pacto Global da ONU, Objetivos do Milênio da ONU, Pacto Empresarial, Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, o Pacto Nacional pela erradicação do Trabalho Escravo e o Pacto Nacional contra a Exploração Sexual Infante-Juvenil nas Rodovias, sendo também integrante do Cadastro Empresa Pró Ética.<sup>39</sup> Possui, ainda, diversos programas sociais<sup>40</sup>, entre eles:

- a) O “Programa Jovem Aprendiz”, em convênio com o Ministério Público do Estado, o qual oferece formação técnico-profissional para jovens com idades entre 14 e 16 anos, preferencialmente vindos de casa lares ou abrigos, em situação de risco social;
- b) O “Programa Tô Ligado”, que inclui a capacitação para jovens com idade entre 18 e 29 anos em situação de risco social para atuar em ofícios diversos, especialmente em relação à distribuição de energia elétrica;
- c) O “Programa Energia do Futuro”, que capacita famílias de baixa renda para a fabricação de aquecedor solar construído com reutilizáveis (garrafas pet e caixas *tetrapak*), estimulando o cooperativismo, a geração de trabalho e renda, a redução do consumo

---

<sup>38</sup> Fonte: Assessoria de Responsabilidade Social Empresarial da Celesc D.

<sup>39</sup> Fonte: Relatório de Sustentabilidade CELESC 2013.

<sup>40</sup> Ibid.

- de energia elétrica e a conscientização ambiental;
- d) O “Programa Banho de Energia”, em parceria com a secretaria de Agricultura do Estado e a empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural -EPAGRI, o qual oferece um sistema de aquecimento e água que reaproveita o calor que seria desperdiçado nas chaminés, sem aumentar o volume de lenha normalmente utilizado como combustível pelas famílias;
- e) O “Programa Energia do Bem”, que investe na eficiência do consumo de energia elétrica em hospitais filantrópicos e residências de baixa renda, por meio do Programa de Eficiência Energética, nos termos das respectivas Resoluções ANEEL.
- f) O “Programa Energia em dia”, que visa o acesso das comunidades empobrecidas a sistema elétrico, aproximando a empresa da comunidade e minimizando a inadimplência, por meio de um mecanismo diferenciado de atendimento.

Em relação ao meio-ambiente, a Celesc D instituiu em 2006 o seu conjunto de princípios da política ambiental, os quais se encontram consolidados também no documento que compõe a Política de Responsabilidade Social Corporativa<sup>41</sup>.

Quadro 18: Princípios da Política Ambiental Empresarial:

1. Integrar o conceito de desenvolvimento sustentável à estratégia corporativa.
2. Desenvolver a competência e a mobilização do quadro funcional por uma ética partilhada de desenvolvimento sustentável.
3. Trabalhar em parceria com instituições públicas, privadas e comunidades por uma melhor qualidade de vida,

<sup>41</sup> Fonte: CELESC – Política de Responsabilidade Social Corporativa. Disponível em: <<http://novoportal.celesc.com.br/porta1/images/arquivos/codigos-e-politicas/politica-RSE.pdf>>. Acesso em 25 jul. 2014.

buscando o equilíbrio do interesse das partes.
4. Buscar o melhoramento contínuo da performance ambiental de obras e serviços mediante o aperfeiçoamento de métodos e processos e a incorporação de novas tecnologias.
5. Oferecer à sociedade serviços que incorporem, de forma permanente, as variáveis socioambientais.
6. Fomentar o uso racional da energia elétrica entre seus clientes e a sociedade em geral.
7. Exigir de contratados e fornecedores atitudes ambientais coerentes com esse conjunto de princípios

Fonte: Site Celesc D<sup>42</sup>

No referido documento, a Celesc D se compromete a atender aos requisitos da ISO 26000, das Leis e Normas Nacionais e das Convenções aplicáveis da Organização das Nações Unidas (ONU) e Organização Internacional do Trabalho (OIT).

A Celesc D emitiu, em 2013, seu sexto Relatório Anual de Sustentabilidade, sendo o segundo com base na metodologia da *Global Reporting Initiative* (GRI), em sua versão G3.1. Nesta versão, visando ao aprimoramento do processo de relato, foram consolidadas no mesmo documento, pela primeira vez, as informações que atendem à metodologia GRI, às exigências da ANEEL e às diretrizes do Instituto Ethos de Responsabilidade Empresarial, incluindo Demonstrações Financeiras e respectivas Notas Explicativas referentes ao Exercício 2013, integrando-os.

### **3.10.2 Segunda etapa: a situação atual em relação à gestão da cadeia de suprimentos sustentável**

A situação atual da Celesc D em relação à gestão da cadeia de suprimentos sustentável pode ser retratada sob dois aspectos: institucional e gerencial. Sob o aspecto institucional,

---

<sup>42</sup> Disponível em: < <http://novoportal.celesc.com.br/portal/index.php/celesc-holding/responsabilidade-socioambiental/responsabilidade-ambiental>>. Acesso em 25 jul. 2014.

somam-se as diretrizes e políticas corporativas aplicáveis a este *stakeholder*; por sua vez, o aspecto gerencial refere-se às práticas de gestão que se observam em relação à cadeia de suprimentos.

Sob o aspecto institucional, a Política de Responsabilidade Social Corporativa<sup>43</sup> da Celesc D em relação aos fornecedores denota que:

A Celesc estimula seus fornecedores a respeitarem os princípios e as normas do Código de Conduta Ética, a política de Relacionamento com Fornecedores e exige ações de responsabilidade social e o cumprimento da legislação [...]

Neste sentido, a referida Política relaciona uma série de comportamentos que a Celesc D espera de seus fornecedores, em relação aos quais certificará aqueles que os cumprirem, quais sejam: o respeito incondicional e irrestrito às leis, regulamentos e normas aplicáveis; o acompanhamento sistemático a fim de verificar a não utilização de trabalho escravo, infantil, degradante, forçado, compulsório ou o descumprimento da legislação ambiental, cobrando práticas seguras no desenvolvimento das atividades; a exigência de valores éticos em suas práticas de gestão e de responsabilidade social e ambiental, recusando práticas de concorrência desleal, trabalho infantil, trabalho forçado ou compulsório; o desenvolvimento de projetos sociais, contemplando e estimulando práticas socialmente responsáveis; o cumprimento da legislação

---

<sup>43</sup> Fonte: CELESC – Política de Responsabilidade Social Corporativa. Disponível em: <<http://novoportal.celesc.com.br/portal/images/arquivos/codigos-e-politicas/politica-RSE.pdf>>. Acesso em 25 jul. 2014.

trabalhista vigente e a publicação de relatórios e balanços sociais.

Estão relacionados, ainda no mesmo documento, diretrizes para as ações da Celesc D em relação aos fornecedores, as quais deverão considerar critérios legais e técnicos de qualidade, custo e pontualidade na seleção e contratação de fornecedores e prestadores de serviço; estimular os fornecedores e empresas parceiras a destinarem 1% do Imposto de Renda devido para contribuir com os fundos geridos pelos conselhos dos Direitos da Criança e do Adolescente; exigir dos fornecedores a comprovação do uso exclusivo de madeira certificada, quando aplicável; realizar visitas e incentivará seus fornecedores a buscar o desenvolvimento sustentável de seus negócios nos aspectos econômico, social e ambiental; responsabilizar-se pela logística reversa dos produtos fornecidos, quando aplicável; constituir programa de fiscalização de materiais e sua procedência; implementar sistema de monitoramento para gestão de resíduos, efluentes e emissões, buscando a redução de emissão de GEE e estabelecer mecanismos de compensação; inserir cláusula nos contratos de terceirizados solicitando a implantação de um sistema de gestão ambiental e estimular os prestadores de serviços implementarem um sistema de gestão ambiental.

Particularmente, registra-se a existência de outro documento, denominado Política de Relacionamento com Fornecedores (2011). Ao analisar o conteúdo deste documento, conclui-se pelo alinhamento ao que consta no item “fornecedores” da Política de Responsabilidade Social Corporativa. Sob a forma de cartilha, o documento contém diretrizes de capacitação, combate à corrupção, direitos humanos, sociais e relação com trabalhadores, processo de aquisição e contratação, privacidade, meio ambiente, saúde, segurança e bem-estar, assim como determina quais são as penalidades cabíveis no caso e violações à referida política. O



documento foi impresso para ser distribuído a todos os fornecedores e demais público de interesse, tendo como objetivo

(...) repassar aos parceiros comerciais as regras de conduta adotadas pela Celesc, preservando a imagem e reputação da Empresa na relação comercial, bem como, recomendar que seus fornecedores estendam estes critérios para as empresas por eles contratadas, buscando assim a sustentabilidade da cadeia produtiva. (p. 9)

Por sua vez, no tocante ao aspecto gerencial da situação atual da Celesc D em relação à gestão da cadeia de suprimentos sustentável, cabe primeiramente destacar que a Celesc relatou<sup>44</sup> possuir, em 30.12.2013, 91 fornecedores de energia elétrica (geradores), 9.758 de produtos e materiais e 4.680 de serviços com os quais movimentou<sup>45</sup>, naquele ano, aproximadamente R\$ 125 milhões em aquisições de materiais e R\$ 392 milhões em contratações de serviços (CELESC, 2013).

Para delimitar a situação atual da gestão da cadeia de suprimentos sustentável na Celesc D foram pesquisadas as respectivas práticas no Relatório de Sustentabilidade Celesc 2013 e categorizadas sob a mesma estrutura utilizada para construir o quadro de *benchmarking*, visando permitir a comparação entre a situação atual e as melhores práticas.

Quadro 19: Situação Atual a Celesc D em relação à gestão da cadeia de suprimentos sustentável

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria de Análise</b>	<b>Prática Referencial</b>	<b>Prática relatada</b>
Social	Direitos Humanos	Combate ilegalidades, evitando a cumplicidade	Signatária do Pacto Global. (p.32)
	Gestão de Suprimentos	A seleção e avaliação de	A seleção de fornecedores de

<sup>44</sup> CELESC – Relatório Anual de Sustentabilidade, 2013, p.51.

<sup>45</sup> Fonte: Celesc, Departamento e Suprimentos.

Dimensão	Categoria de Análise	Prática Referencial	Prática relatada
		<p>fornecedores inclui critérios de responsabilidade social</p>	<p>materiais e serviços é feita pelo atendimento às exigências de legislação ambiental, dentre outras. Todos os contratos assinados pelos fornecedores possuem cláusulas que asseguram sua participação em projetos de Responsabilidade Social e o respeito à legislação ambiental, às condições de segurança dos trabalhadores à realização do objeto contratado (p.97)</p>
		<p>Realiza treinamentos</p>	<p>Por meio de um treinamento com os operários terceirizados de duas obras, buscamos capacitá-los a adotarem medidas de prevenção da poluição e degradação ambiental. (p. 106). Todas as empresas contratadas para o desenvolvimento de obras e serviços são exigidas quanto ao cumprimento das normas de segurança e seus respectivos treinamentos, tais como a NR-10 e NR-35, exigidas por lei entre empresas do</p>

Dimensão	Categoria de Análise	Prática Referencial	Prática relatada
			setor elétrico. Normalmente, os treinamentos são fornecidos internamente, por instrutores da própria organização, em salas de aula e campos de treinamento próprios. (p.84)
		Identifica as partes interessadas no âmbito dos fornecedores e sua influência na Organização	A priorização de <i>stakeholders</i> é realizada por meio de uma matriz de materialidade e, dentre os grupos identificados, estão os fornecedores. (p. 11)
		Combate à exploração, trabalho escravo e infantil	Signatária do Pacto Nacional Contra o Trabalho Escravo no Brasil. (p.32) Todos os contratos possuem cláusulas que obrigam os fornecedores a jamais utilizar trabalho infantil, escravo, degradante ou qualquer outro que transgrida as normas reguladoras ou a legislação vigente. (p.97)
		Promove padrões de	Todos os contratos assinados pelos

Dimensão	Categoria de Análise	Prática Referencial	Prática relatada
		sustentabilidade na sua cadeia produtiva	fornecedores possuem cláusulas que asseguram sua participação em projetos de Responsabilidade Social. (p.97) Apóia o cadastramento de novos fornecedores e materiais por meio de parcerias que permitem o desenvolvimento, aprimoramento e certificação de produtos, possibilitando a ampliação de mercado para seus parceiros, já que os produtos certificados pela Celesc servem como referência para as demais concessionárias, cooperativas e órgãos públicos. (p.96)
		Fiscaliza os fornecedores in loco	Realiza inspeções de segurança, acompanhando periodicamente os trabalhos das equipes de campo e/ou contratadas para serviços como manutenção, construção, atendimento de

Dimensão	Categoria de Análise	Prática Referencial	Prática relatada
			<p>emergência e comercial, trabalho em espaço confinado e atuação em locais como usinas, subestações, laboratórios, oficinas e áreas administrativas. (p.83) Todos os fornecedores críticos passaram por inspeções para garantir que sejam seguidos os critérios estabelecidos pela empresa, bem como as leis vigentes. (p.97)</p>
		<p>Institui um Código de Trabalho</p>	<p>Buscando manter uma política clara e objetiva com todos os fornecedores, desenvolvemos e distribuímos a Cartilha de Política de Relacionamento com Fornecedores. (p.97)</p>
		<p>Possui um canal de comunicação</p>	<p>Comunica-se por meio do website de Cadastro de Fornecedores, telefone, correios, e-mails, rádios, folhetos, emissoras de TV e jornais (p.51)</p>
		<p>Contribui para a melhoria do padrão gerencial dos fornecedores</p>	<p>Formaliza as Diretrizes de Segurança para Fornecedores, que</p>

Dimensão	Categoria de Análise	Prática Referencial	Prática relatada
			regulamentam os critérios e padronizam os procedimentos de segurança e saúde para nossos parceiros. (p.83)
		Identifica não conformidades	Não relatado
	Conduta Ética	Conduta ética na negociação e execução de contratos	Faz parte do Cadastro Nacional de Empresas Comprometidas com a Ética e a Integridade, iniciativa da Controladoria Geral da União e do Instituto Ethos, que avalia e divulga as empresas voluntariamente engajadas na construção de um ambiente de integridade e confiança nas relações comerciais. (p. 33).
		Incentiva o recebimento de denúncias	As denúncias de corrupção podem ser recebidas por nossos canais da ouvidoria, auditoria, <i>call center</i> ou comitê de ética. (p.46)
		Combate à Corrupção	Em 2013, aderimos à campanha “O que você tem a ver com a corrupção? ”, idealizada pelo Ministério Público de Santa Catarina. (p.18)

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria de Análise</b>	<b>Prática Referencial</b>	<b>Prática relatada</b>
	Envolvimento com a Comunidade	Visa o Desenvolvimento de Fornecedores locais	O incentivo aos fornecedores locais, habituais ou não, e às pequenas e micro empresas é feito na modalidade dispensada de licitação, também oferecendo prioridade no momento da cotação de preços. (p.96)
Ambiental	Programas de Gestão Ambiental	Busca aumentar a proporção de compras de fornecedores sustentáveis	Não relatado
		Privilegia Fornecedores com certificação ambiental	Não relatado
		Promove padrões de sustentabilidade na sua cadeia produtiva	Incluem nos contratos orientações e exigências com relação a questões ambientais. (p.97) Todos os contratos assinados pelos fornecedores possuem cláusulas que asseguram o respeito à legislação ambiental. (p. 97)

Fonte: Celesc – Relatório Anual de Sustentabilidade 2013.

### **3.10.3 Terceira Etapa: resultados das comparações entre a situação atual com o quadro de *benchmarking***

Da análise comparativa entre os dados constantes no Apêndice A e no Quadro 19, ambos construídos sob a mesma metodologia e estrutura, buscam-se as aproximações entre a situação atual da Celesc D e as melhores práticas das empresas do setor, assim como os distanciamentos (*gaps*) e os temas em que a Celesc posiciona-se com superioridade.

Em relação às aproximações, ou seja, as semelhanças entre a situação atual da Celesc D e as práticas do setor, pode-se apontar que:

- a) A Celesc D relatou 83% de práticas referenciais de gestão da cadeia de suprimentos sustentável. Apenas em três práticas referenciais não foram identificadas suas correspondentes no relato.
- b) A prática referencial relacionada à “busca de uma maior proporção de compras de fornecedores sustentáveis”, não relatada pela Celesc D, mostrou-se uma prática também predominantemente ausente no setor.
- c) Novamente, a dimensão social mostrou-se proporcionalmente mais atendida em relação à dimensão ambiental.

No tocante aos distanciamentos (*gaps*) entre a Celesc D e as melhores práticas do setor na gestão da cadeia de suprimentos sustentável, pode-se enumerar os seguintes:

- a) A maior parte das empresas relatou práticas relacionadas à identificação de não conformidades”, entretanto, este item não foi relatado pela Celesc D;
- b) Em relação à “conduta ética na negociação e execução de contratos”, a Celesc D não relatou uma prática efetiva, mas apenas uma ação de engajamento. O



- mesmo conclui-se em relação ao “combate à corrupção”.
- c) Os treinamentos oferecidos pela Celesc concentram-se em temas relacionados à segurança, enquanto outras empresas adicionam treinamentos de cunho socioambiental.
  - d) A promoção da sustentabilidade na cadeia produtiva da Celesc D prioriza a certificação (homologação) de produtos e prestadores de serviços, enquanto outras empresas adicionam a promoção de práticas de gestão sustentáveis, tanto para a dimensão social como para a ambiental.
  - e) A fiscalização da Celesc D prioriza a segurança, enquanto outras empresas fiscalizam todo o processo produtivo.
  - f) A contribuição da Celesc D para a melhoria do padrão gerencial dos fornecedores resume-se em determinar diretrizes de segurança, enquanto a maioria das outras empresas institui premiações e programas de gestão que incentivam tal melhoria.

Adicionalmente, visando evidenciar os resultados desta comparação, cita-se o autodiagnóstico<sup>46</sup> efetuado pelo Departamento de Suprimentos da Celesc D. ao aplicar o questionário Ethos-ABRADEE, citado no item 3.7.2. Neste questionário, no item Seleção, Avaliação e Parceria com Fornecedores a Celesc D apontou sobre si três pontos que ainda não cumpre: não produz relatórios periódicos com evidências de que questões relacionadas à responsabilidade social empresarial estão sendo cumpridas e implementadas em sua cadeia produtiva; (enquadra-se no *gap* apontado no item *f*); desconhece em profundidade a origem das matérias primas, insumos e produtos utilizados nas suas operações diárias (enquadra-se nos *gaps* apontados nos item *d* e *e*) e não possui política de compras

---

<sup>46</sup> Fonte: CELESC, Assessoria de Responsabilidade Social.

que privilegiam fornecedores com certificação ambiental, tais como SA 8000, ISO 14.001, selo FSC, FLO, ABNT NBR 16001) - ainda que em sua Política é citada a exigência de comprovação de origem/certificação na aquisição de materiais de origem florestal, tais como cruzetas, papéis, móveis, postes, painéis de madeira, embalagens de madeira, pallets, madeira para construção civil, mas no processo de relato, houve menção ao cumprimento da legislação ambiental e outros requisitos legais.

Outro diagnóstico que evidencia os *gaps* observados foi fornecido pela Fundação Nacional da Qualidade, no âmbito do Prêmio Nacional da Qualidade<sup>47</sup> - PNQ 2013. No respectivo Relatório de Avaliação 2013<sup>48</sup> foram colacionadas as avaliações referentes ao relacionamento com fornecedores, sendo identificado, no que tange às oportunidades de melhoria, não ser possível a avaliação de prática sistematizada, para a seleção de ações com vista ao desenvolvimento sustentável, bem como a forma de desenvolver as parcerias e envolver os prestadores de serviços (enquadra-se no *gap* apontado no item *d*); não haver relatos de que forma a organização promove a melhoria do desempenho dos fornecedores, bem como o desenvolvimento sustentável, considerando-se metodologias para fiscalização e gestão dos contratos (enquadra-se no *gap* apontado nos itens *e* e *f*); falta proatividade no estímulo à melhoria e inovação dos processos e produtos dos fornecedores (enquadra-se no *gap* apontado no item *f*) e , por fim, que não são apresentados indicadores relevantes para avaliação da responsabilidade

---

<sup>47</sup> Para concorrer ao Prêmio, a empresa candidata preenche o respectivo Relatório de Gestão, o qual é submetido aos examinadores. O processo de avaliação é efetuado conforme descrito nas instruções do PNQ, utilizando como referência o Modelo de Excelência em Gestão e seus respectivos Critérios de Excelência. Na sequência, ocorre a visita dos examinadores para auditoria *in loco* e, por fim, é produzido o respectivo Relatório de Avaliação com base nesta auditoria.

<sup>48</sup> Fonte: CELESC HOLDING, Departamento de Desenvolvimento Organizacional.

socioambiental como tratamento de impactos, preservação de recursos não renováveis, voluntariado, projetos sociais entre outros. Na conclusão geral, o referido relatório de avaliação menciona que a gestão dos fornecedores não demonstra o desenvolvimento da cadeia de suprimento, destacando-se ausência de indicadores de desempenho para acompanhamento e monitoramento desses processos – o que alinha-se à justificativa e pertinência deste trabalho.

Por fim, foram identificados os pontos em que a Celesc D destaca-se positivamente em relação às melhores práticas:

- a) A Celesc D é uma das poucas empresas que relataram possuir um Manual/Código de Relacionamento com Fornecedores;
- b) Dentre as estatais, a Celesc D é a única que aponta um caminho no sentido de incentivar fornecedores locais considerando a aplicação da lei de licitações;

Adicionalmente, de forma a evidenciar os resultados desta comparação, cabe ressaltar que a Celesc D encontra-se, no ano de 2014, em processo de implementação e certificação da Norma ABNT NBR ISO 16.001, cujo conteúdo foi abordado no item 3.7.1, e que nenhuma das empresas relatou possuir tal certificação.

Desenha-se, portanto, o diagnóstico da companhia, etapa prévia para a proposição de um modelo de referência de práticas de gestão da cadeia de suprimentos sustentável.



## 4 ANÁLISE E PROPOSTA DE RECOMENDAÇÃO

O presente capítulo contempla o processo de proposição de uma recomendação para a organização pesquisada segundo o objetivo geral deste trabalho: propor um modelo referencial de gestão do relacionamento com fornecedores para a Companhia Celesc D sob as dimensões da sustentabilidade.

O processo de construção deste modelo referencial contempla o alcance de dois resultados: a proposição de diretrizes para a alta direção da empresa e a proposição de práticas referenciais, alinhadas aos objetivos de gestão da cadeia de suprimentos sustentável. Para atingir estes resultados, serão utilizados como fonte de dados o modelo teórico de Pagell e Wu (2009) e as práticas categorizadas na metodologia do estabelecimento do quadro de *benchmarking* do setor. Para cada resultado pretendido devem ser consideradas as etapas constantes do Quadro 20.

Quadro 20: Resultado e Etapas para a proposição de um modelo referencial de gestão do relacionamento com fornecedores sob as dimensões da sustentabilidade.

<b>Resultado</b>	<b>Etapas</b>
<b>Proposição de diretrizes para a alta direção da Celesc D</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisar o modelo teórico de Pagell e Wu (2009), coletando os respectivos dados relacionados às diretrizes aplicáveis à Celesc D;</li> <li>2. Identificar a presença de diretrizes para a alta direção nas práticas contidas em cada categoria de análise do modelo de benchmarking;</li> <li>3. Com base nos dados coletados nas etapas anteriores, propor diretrizes para que a alta direção da Celesc D proporcione o alcance de uma cadeia de suprimentos sustentável.</li> </ol>
<b>Proposição dos objetivos de gestão da cadeia de suprimentos sustentável e</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Analisar o modelo teórico de Pagell e Wu (2009) identificando os objetivos da gestão da cadeia de suprimentos sustentável;</li> <li>5. Analisar as ações (práticas) identificadas na metodologia de construção do modelo de <i>benchmarking</i> aplicáveis à Celesc D para o</li> </ol>

<b>suas respectivas práticas referenciais</b>	estabelecimento das práticas referenciais; 6. Identificar as intersecções e exclusividades entre os dados coletados nas etapas anteriores para estabelecer objetivos e práticas empresariais aplicáveis à Celesc D, estruturados sob as categorias de análise criadas na metodologia de construção do quadro de <i>benchmarking</i> .
---	--

Fonte: elaborado pela autora (2014)

Alcançados os resultados pretendidos, o modelo obtido foi apresentado para representantes da Celesc D., para que suas impressões pudessem ser coletadas e consideradas neste trabalho. O resultado desta apresentação é demonstrado no item 4.2.

#### 4.1 MODELO REFERENCIAL: PROPOSIÇÃO DE DIRETRIZES PARA A ALTA DIREÇÃO DA CELESC D

A execução das Etapas 1 e 2 constantes do Quadro 20 resultou na proposição de diretrizes aplicáveis aos membros Diretoria Colegiada da Celesc D e o Conselho de Administração da Celesc Holding, representando o direcionamento da empresa no estabelecimento de uma cadeia de suprimentos sustentável, dispostas no Quadro 21. Tais diretrizes têm como fonte, unicamente, o modelo teórico de Pagell e Wu (2009), pois os dados contidos nas categorias de análise do modelo de benchmarking representam práticas relacionadas à outra esfera de gestão, qual seja, a tática e operacional.

Quadro 21: Diretrizes a serem consideradas pela Diretoria Colegiada e o Conselho de Administração

<b>Diretriz</b>
<b>Integração para a Sustentabilidade:</b> a Celesc D deve definir o significado do termo “sustentabilidade”, integrando-o ao seu modelo de negócio.
<b>Comprometimento com a Sustentabilidade:</b> a Celesc D deve buscar o alinhamento entre suas atividades econômicas com seus objetivos ambientais e sociais.
<b>Inovação para a Sustentabilidade:</b> a Celesc D deve buscar mecanismos de promoção da inovação nas dimensões econômica, social e ambiental para que possa torna-se líder em sustentabilidade.
<b>Decisões pautadas na Sustentabilidade:</b> a tomada de decisão na Celesc D deve considerar os impactos sociais e ambientais.
<b>Responsabilização pela Sustentabilidade:</b> a Celesc D deve considerar que a sustentabilidade é um valor compartilhado sendo, portanto, responsabilidade de todos.

Fonte: Pagell e Wu (2009), adaptado pela autora.

#### 4.2 MODELO REFERENCIAL: PROPOSIÇÃO DE OBJETIVOS DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS SUSTENTÁVEL E RESPECTIVAS PRÁTICAS REFERENCIAIS

A execução das Etapas 4 e 5, constantes do Quadro 20 resultou na proposição de um quadro de objetivos da gestão da cadeia de suprimentos sustentável e suas respectivas práticas (ações), de forma que possam ser utilizados como referência por todos os gestores e funcionários a Celesc D e, especialmente, por todos aqueles diretamente relacionados à função de gerir o relacionamento com os fornecedores e as políticas de responsabilidade socioambiental da Celesc D.

Quadro 22: proposição de objetivos da gestão da cadeia de suprimentos sustentável e suas respectivas práticas para a Celesc D

Categoria	Objetivo	Práticas Referenciais
<b>Gestão de Suprimentos</b>	1. Identificação dos componentes da cadeia de suprimentos da Celesc D e suas influências	Identifica quem são seus fornecedores e quem faz parte da cadeia destes fornecedores. Utiliza a análise do ciclo de vida do produto para capturar os impactos exercidos pela cadeia de suprimentos.
	2. Seleção de fornecedores com critérios de sustentabilidade	Inclui critérios sociais e ambientais na seleção de fornecedores
	3. Promoção de padrões de sustentabilidade na cadeia produtiva	Certifica fornecedores que exerçam ações sociais e ambientais. Incentiva a diferenciação dos produtos e serviços (descommoditização).
	4. Contribuição na melhoria do padrão gerencial dos fornecedores.	Incentiva fornecedores a apresentarem plano de ação para a obtenção de certificações. Sugere aos fornecedores diretrizes e/ou ferramentas de gestão que contribuam com o alcance da sustentabilidade
	5. Educação sob as dimensões da sustentabilidade	Investe no capital humano, realizando treinamentos em saúde, segurança, combate à corrupção, preservação ambiental e/ou ferramentas de gestão relacionadas com a busca pela sustentabilidade.
	6. Combate à exploração, ao trabalho escravo e infantil e as violações aos direitos humanos.	Exige do fornecedor uma declaração expressa, ou nos termos do contrato, de que este não emprega trabalho escravo, infantil ou em condição degradante.



Categoria	Objetivo	Práticas Referenciais
		Inclui no contato cláusulas protetivas aos direitos humanos.
	7. Gestão de riscos e fiscalização	<p>Avalia periodicamente os fornecedores sob os aspectos da proteção dos direitos humanos, da legalidade das condições de trabalho e operação e da conformidade das condições sociais e ambientais.</p> <p>Realiza a gestão de riscos em suprimentos incluindo o rastreamento dos produtos e serviços adquiridos para garantir que os fornecedores não utilizem materiais ou processos que possam prejudicar pessoas ou o meio ambiente.</p> <p>Identifica as não conformidades e diligencia para saná-las.</p> <p>Realiza fiscalizações <i>in loco</i>.</p>
	8. Instituição de um Código de Trabalho com os fornecedores	Institui um documento ou manual que contenha informações detalhadas sobre o relacionamento com fornecedores.
	9. Manutenção de canais de comunicação com os fornecedores	Mantém mais de um canal de comunicação com os fornecedores (internet, telefone, atendimento presencial)
	10. Premiação	Reconhece e premia os empregados e fornecedores que direcionam seu trabalho no alcance da sustentabilidade.
<b>Conduta Ética</b>	11. Negociação e condução ética dos contratos	Busca o aumento da transparência nos contratos.

<b>Categoria</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Práticas Referenciais</b>
		Mapeia o fluxo do dinheiro na cadeia de suprimentos (para onde vai e em que condições) para evitar fraudes e prejuízos.
	12. Incentivo ao recebimento de Denúncias	Disponibiliza canais de comunicação acessíveis para o recebimento de denúncias, garantida a confidencialidade.
	13. Combate à Corrupção	Estabelece uma política institucional anticorrupção.
<b>Envolvimento com a Comunidade e Sociedade</b>	14. Desenvolvimento de fornecedores locais	Prioriza fornecedores locais, pequenas e microempresas quando da modalidade dispensada de licitação. Participa e apoia efetivamente programas de desenvolvimento de fornecedores catarinenses.
	15. Colaboração com membros da comunidade	Colabora com ONG's, ANEEL, outras concessionárias e membros da comunidade local para a busca de soluções sustentáveis em produtos e serviços para o setor elétrico e para si.
<b>Programas de Gestão Ambiental</b>	16. Busca do aumento da proporção de compras de fornecedores sustentáveis	Prioriza a aquisição de produtos de fácil destinação, biodegradáveis ou recicláveis/reutilizáveis. Privilegia fornecedores com certificação ambiental.
	17. Promoção de padrões de sustentabilidade na sua cadeia produtiva	Estabelece uma política de logística reversa. Auxilia os fornecedores a adotarem boas práticas de gestão ambiental. Controla a gestão ambiental dos fornecedores.

Fonte: ISO 26.000, NBR 16.001, Indicadores Ethos-Abra-dee, Pagell e Wu (2009) e quadro de benchmarking (Apêndice A), adaptado pela autora.

#### 4.3 APRESENTAÇÃO DO MODELO REFERENCIAL PARA A CELESC D.

Seguiu-se à elaboração do modelo a sua apresentação aos representantes da Celesc D., com vistas a coletar suas impressões para que pudessem ser consideradas neste trabalho. Desta forma, uma reunião de apresentação foi agendada para o dia doze de agosto do ano de dois mil e quatorze nas dependências da Celesc D com representantes da empresa, cujo critério de representação escolhido foi o pertencimento às funções diretamente relacionadas com a gestão da cadeia de suprimentos sustentável, quais sejam, o Departamento de Suprimentos, a Assessoria de Responsabilidade Social e o Departamento de Engenharia e Planejamento – este como área com maior representação na demanda de compras da empresa. A reunião e apresentação ocorreram na data marcada, ausentes os representantes do Departamento de Engenharia e Planejamento e presentes os demais. Participaram, ao todo, dez funcionários da Celesc D, e a apresentação (incluindo os comentários dos participantes) durou aproximadamente duas horas, a qual foi gravada e posteriormente transcrita.

Após a apresentação do modelo referencial pela autora, foi aberta a palavra para perguntas e comentários que, depois de transcritos, podem ser sintetizados nos seguintes tópicos:

- a) Relatou-se uma preocupação com a interpretação do escopo dos editais pelos órgãos de controle e fiscalização externos (Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina e Ministério Público de Santa Catarina), pois existem casos de editais construídos sob o viés da sustentabilidade (por outros órgãos/empresas) e que posteriormente foram questionados por tais órgãos os quais apontaram desalinhamento com as principais diretrizes da Lei de Licitações – Lei 8.666/93, quais sejam, a ampla concorrência e o menor preço. Tal preocupação

justifica-se pelo risco legal e econômico que a Celesc D. e a pessoa de seus gestores estariam submetidos (advertências, multas ou sentenças condenatórias). Relatam ainda a falta de estudos que permitam ao gestor conciliar a gestão da cadeia de suprimentos sustentável com o cumprimento das diretrizes da lei de licitações.

- b) Em relação à elaboração de editais, relatou-se a dificuldade em precificar a adoção de práticas compensatórias pelas contratadas.
- c) Afirmou-se que a atual regulamentação da ANEEL que estabelece os mecanismos e critérios das revisões e reajustes tarifários não contempla despesas extras (operacionais ou de investimentos) que são realizadas no âmbito das compras sob o viés da sustentabilidade, ou seja, tratar-se-ia de uma despesa a ser suportada pela Celesc D., sem receber de volta na tarifa cobrada de seus consumidores.
- d) Existe o conhecimento da regulamentação do art. 3º da Lei 8.666/93 pelo Decreto 7.746/12 com vistas a estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, porém a empresa entende que a aplicação desta regulamentação na esfera estadual ainda é incipiente e que não atende as especificidades do setor elétrico e que, por isso, há o risco de desalinhamento com a interpretação efetuada pelos órgãos de controle externo.
- e) Existe a ideia de que a responsabilidade da Celesc D perpassa pela gestão da cadeia de suprimentos como um todo. Citou-se como exemplo os graves reflexos

- sociais e ambientais do incidente que causou derramamento de óleo de um transformador.<sup>49</sup>
- f) Apontou-se a necessidade de maior apoio da alta direção da Celesc D.
  - g) Foi reconhecido que a empresa trabalha de forma excessivamente setorizada e que isto dificulta o alcance da sustentabilidade e a visão do todo e que por isso a empresa poderia adotar o formato de equipes multidisciplinares para a gestão da cadeia de suprimentos sustentável.
  - h) Foi reconhecido que existe um *gap* entre o que a empresa executa e o que ela efetivamente relata em dois sentidos: há práticas que a empresa executa mas que eventualmente podem ser omitidas no processo de relato, assim como pode haver práticas relatadas que podem não estar evidenciadas no dia-a-dia da empresa.
  - i) Registrou-se que o tema e os resultados deste trabalho agregam uma oportunidade de discussão interna sobre ajustes e melhorias no processo de gestão da cadeia de suprimentos sustentável, assim como sobre a reorganização funcional necessária. Foi reconhecida a importância das informações que foram apresentadas.

Podem ainda ser transcritos parte dos depoimentos<sup>50</sup> efetuados por alguns dos funcionários presentes, os quais estão dispostos seguindo a ordem em que foram verbalizados, de

---

<sup>49</sup> Em 2012, em decorrência de atos de vandalismo, houve o vazamento de óleo de transformadores da Celesc que estavam em uma área cedida à Universidade Federal de Santa Catarina, que anteriormente funcionava como um centro de treinamento da empresa. Fonte: Assessoria de Comunicação Social da Celesc. Disponível em: <http://novoportall.celesc.com.br/portall/index.php/noticias/1033-celesc-esclarece-duvidas-sobre-vazamento-de-oleo>. Acesso em 16 ago. 2014.

<sup>50</sup> Em respeito à confidencialidade, os trechos de depoimentos selecionados não são identificados.

forma a ilustrar a síntese dos comentários efetuados após a apresentação deste trabalho.

Então, isso é um caminho que vai seguir não só a compra e contratação na empresa pública, eu acho que na privada também, muito mais como uma reação de uma fiscalização de um órgão.

[...]

E a gente utiliza a 8666/93, a gente até deveria tá utilizando dessa forma sustentável né, só que o problema é o que o governo não incentiva.

[...]

Hoje o que tá nessa questão sustentável né - que está há muito tempo né - mas eu acho que ainda ela tá numa situação de eh... teoria né...

[...]

Como é que tu vai fazer pra criancinha lá ter educação ambiental, mas tu ainda tá relacionada a uma lei que te obriga a comprar com menor preço? Ainda não tem um estudo que consiga conciliar isso e colocar isso em prática. Eu acho que isso é o que falta.

[...]

Eu tenho que precificar isso, então, já vem à primeira dificuldade: para precificar eu tenho que colocar isso no objeto ou no escopo daquilo que eu vou contratar. Tu vai fazer uma obra pra mim, mas tu vai começar plantando 1 milhão de arvorezinhas nesta determinada entrada pra compensar. Aí como é que eu vou colocar isso se eu posso ser questionado pelo Tribunal de Contas, pela nossa própria auditoria, pela própria sociedade... ..porque se precificar o *imprecificável* eu posso ser questionado pelo Tribunal de Contas, por quem perdeu a licitação, pelo Ministério Público...

[...]

Por exemplo, a (FNQ) é feita sob uma coordenação, a sustentabilidade é feita sob outra e nós não temos aqui na empresa - nas questões estratégicas - equipe multidisciplinar pra

exatamente entender essa questão né, porque nós, por exemplo, não entendemos da questão de suprimentos, mas de repente o Suprimentos não entende também a questão de sustentabilidade também. E nós também não entendemos os outros totalmente né. Então, a gente precisa aqui na empresa, eu acho que uma sugestão é ter uma equipe multidisciplinar para tratar essa questão principalmente de fornecedores, pra gente ter essa visão como um todo.

(...)

Então, eu acho que o que se poderia aqui com isso é criar um grupo para analisar, talvez para melhorar essa nossa política e tentar incluir algo novo.

(...)

A gente faz o seguinte, quando o cara se cadastra ele declara que tem conhecimento e tá de acordo com a política de relacionamento com os fornecedores e num segundo momento quando eles pactuam algum contrato com a Celesc tem um termo do fornecedor bonzinho lá...

(...)

Assim, então, a gente precisa reorganizar a empresa pra isso né? Pros novos tempos.

(...)

Eu quero te parabenizar então, pelo teu trabalho... agradecer pelas informações que estás trazendo pra gente.

#### 4.4 POTENCIAIS GANHOS PROVENIENTES DA ADOÇÃO DO MODELO REFERENCIAL

As diretrizes e práticas referenciais para a gestão da cadeia de suprimentos sustentável apresentadas neste trabalho representam um conjunto de metas que podem ser seguidas pela Celesc D. para que a empresa aperfeiçoe o que já executa com sucesso, assim como estabeleça as condições necessárias para que efetivamente o valor da sustentabilidade que ostenta possa

estar disseminado pela organização e refletido em ações práticas de planejamento, execução e controle.

Como potenciais ganhos da Celesc D. pela adoção do modelo, pode-se citar:

- a) Referência una: a empresa obtém um modelo referencial que congrega diferentes fontes (acadêmica, mercadológica, de indicadores e normas) em um único documento.
- b) Sistematização: o modelo auxilia a empresa a sistematizar a cadeia de suprimentos, levando em conta diferentes etapas do processo de compras (elaboração do edital, seleção, contratação, execução do contrato, entrega do produto/serviço e sua destinação final).
- c) Insumo para a Estratégia: as diretrizes e objetivos representam metas que podem auxiliar a alta direção da Celesc D. no direcionamento de suas estratégias e do seu planejamento
- d) Controle: a empresa poderá contar com um uma ferramenta de controle, representada pelos objetivos, que auxiliam na futura criação de um conjunto de indicadores para possibilitar a medição das práticas sustentáveis e, conseqüentemente, o estabelecimento de ações corretivas e redução de riscos organizacionais pela incorporação de controles sob os critérios da sustentabilidade.
- e) Integração: a adoção do referido modelo poderá promover maior integração das áreas funcionais da Celesc D., pois o compartilhamento da responsabilidade é condição essencial.

Cabe asseverar que todo e qualquer esforço direcionado à sustentabilidade que é iniciado por uma organização do porte da Celesc D. representa a possibilidade de ganhos não somente para a organização, mas especialmente para que a comunidade e



a sociedade catarinense possam contar com um ambiente mais equilibrado, humanizado e justo.

#### 4.5 FATORES DE APERFEIÇOAMENTO DO MODELO REFERENCIAL

O modelo referencial pode sofrer pelo menos três aperfeiçoamentos de forma a torná-lo ainda mais refinado e aderente às especificidades do setor elétrico e a Celesc D.

O primeiro dos fatores de aperfeiçoamento refere-se ao método escolhido para a coleta de dados das melhores práticas do setor, qual seja, a pesquisa documental nos relatórios de sustentabilidade. Neste caso, considerando a possibilidade de haver omissões no processo de relato, uma pesquisa de campo poderia mitigar este risco e trazer um conjunto ainda maior e mais completo de dados para compor a relação de práticas da gestão da cadeia de suprimentos sustentável.

O segundo fator que pode ser enumerado é o aprofundamento na questão da cobertura tarifária, por parte da ANEEL, das despesas operacionais ou de investimentos relacionadas a cada prática. Este tipo de informação pode auxiliar o gestor na priorização de determinados objetivos em detrimento de outros que exigem um estudo de orçamento que requer a absorção integral dos custos inerentes às práticas que não detém a referida cobertura tarifária.

O terceiro fator diz respeito aos objetivos da gestão da cadeia de suprimentos sustentável, os quais podem ser utilizados como fontes para o estabelecimento de indicadores de gestão que meçam, quantitativamente e progressivamente, os estágios alcançados pela empresa na aplicação das práticas de gestão da cadeia de suprimentos sustentável.

#### 4.6 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO PARA O CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E PARA A SOCIEDADE

O presente trabalho pretende contribuir para a aproximação entre curso de mestrado em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina e uma empresa de grande representatividade para os catarinenses, a Celesc D, na medida em que sua modalidade profissional visa a identificação de uma oportunidade de melhoria e a respectiva proposta de intervenção. Desta forma, há uma troca entre os agentes, na medida em que a empresa se beneficia de um trabalho científico, e, por sua vez, a Universidade constrói ainda mais conhecimento – neste caso, sobre a gestão da cadeia de suprimentos sustentável no contexto do setor de distribuição de energia elétrica brasileiro.

A sociedade pode ser considerada como a principal beneficiada quando se trata da busca de processos empresariais alinhados à sustentabilidade. Como já mencionado, empresas como a Celesc D., movimentam uma extensa cadeia de fornecedores não apenas localmente, mas nacionalmente e internacionalmente, envolvendo recursos monetários, naturais e humanos. Assim, todo o esforço na busca pela gestão sob o viés da sustentabilidade beneficia não apenas as gerações presentes, mas auxilia na manutenção de um ambiente socialmente justo e ambientalmente equilibrado para as gerações futuras.

## 5 CONCLUSÕES

Evidenciar a interligação entre temas como a gestão a cadeia de suprimentos e a sustentabilidade sob o contexto empresarial em um setor específico: estes foram os primeiros desafios elaborados no plano para a estruturação deste trabalho. A delimitação do contexto e do *stakeholder* também foram essenciais para o foco da pesquisa, cujo objetivo geral é a proposição de um modelo referencial de gestão do relacionamento com fornecedores para a Companhia Celesc Distribuição S/A sob as dimensões da sustentabilidade. Para atingi-lo, essencial é a abordagem teórica basilar, composta pelos temas do desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e da responsabilidade empresarial, para possibilitar o endereçamento da teoria sobre a gestão da cadeia de suprimento sustentável, suas normas e indicadores aplicáveis.

O processo de construção de toda a pesquisa sugere que ainda há muito espaço para a pesquisa do tema da cadeia de suprimentos sustentável pelo fato de que poucos artigos de periódicos nacionais e internacionais afetos ao tema foram encontrados, especialmente em relação ao contexto das empresas públicas brasileiras.

A estruturação de um quadro de *benchmarking*, revelou-se de grande utilidade então apenas como ferramenta para a coleta de dados, mas também para consolidar as informações constantes de diferentes fontes teóricas e orientar a construção do modelo referencial. Por meio desta estrutura, foi possível analisar comparativamente as empresas do *benchmark* entre si, e elas em relação à Celesc D.

Pode-se afirmar que o objetivo geral deste trabalho, qual seja, o da proposição de um modelo referencial de gestão do relacionamento com fornecedores para a Companhia Celesc Distribuição S/A sob as dimensões da sustentabilidade foi devidamente alcançado, haja vista a construção de um quadro de

diretrizes e de práticas referenciais para conduzir a Celesc D. em direção à gestão da cadeia de suprimentos sustentável.

Entre o recebimento desta proposição e a efetiva adoção do modelo referencial, deve-se ressaltar que há um grande caminho a ser percorrido no que diz respeito à mudança organizacional. Conforme as impressões recebidas durante a apresentação deste modelo na Celesc D., a Companhia carece da assimilação do valor da sustentabilidade por todos, ou seja, do compartilhamento desta responsabilidade. Atualmente, a Assessoria de Responsabilidade Social auxilia a área de Suprimentos na adoção de práticas de sustentabilidade para a aquisição de produtos. Entretanto, o processo e aquisição de serviços é descentralizado, ou seja, cada área realiza o seu processo de compras (com a chancela do departamento jurídico, que auxilia na elaboração dos editais). Portanto, é necessária não somente uma maior integração entre a área de suprimentos e a de responsabilidade social, mais acima de tudo um rearranjo ainda maior, envolvendo inclusive a estrutura descentralizada da Celesc D, representada pelas Agências Regionais. A adoção deste modelo referencial requer, portanto, um estudo aprofundado sobre o mapeamento dos processos de compras atuais e a possibilidade de que equipes multidisciplinares possam responsabilizar-se pela sua gestão.

A Política de Responsabilidade Social Corporativa da Celesc D em relação aos fornecedores, abordada no item 3.10.2, apresentam uma série de diretrizes sociais e ambientais que, após a etapa de diagnóstico, não foram identificadas como práticas relatadas. Tais diretrizes, que apontam ações específicas – como por exemplo, de responsabilizar-se pela logística reversa dos produtos fornecidos, estão contempladas no modelo referencial.

A elaboração do quadro de *benchmarking* revelou que há um equilíbrio entre as práticas das empresas privadas e das públicas, o que demonstra que nem sempre a empresa pública possui amarras tão fortes o suficiente – representadas pela

questão legal, de pessoal ou de processos internos – que a impeçam de obter resultados muito positivos na gestão da cadeia de suprimentos sustentável. Neste sentido, a CEMIG provou que mesmo sendo uma concessionária pública, obrigada a seguir a lei de licitações, é uma concessionária aderente às práticas referenciais na gestão da cadeia de suprimentos sustentável, posicionando-se próxima às empresas privadas, conforme mostrado no Gráfico 1. Além disso, a Celesc D., demonstrou que possui algumas práticas ainda mais avançadas do que a referência de mercado, ou seja, em objetivos como a “Instituição de um Código de Trabalho com os fornecedores” e o “Desenvolvimento de fornecedores locais” – neste caso entre as públicas, a Celesc D., é o *benchmarking*. Revelou também que a Celesc D. necessita aprimorar seu processo de relato de forma a mitigar a ocorrência de omissões.

O desafio em transformar o discurso da sustentabilidade em práticas empresariais efetivas e controladas é grandioso, mas é possível. As informações coletadas na *práxis* da Celesc D. demonstram que a empresa de fato está engajada no caminho da sustentabilidade e que a dimensão social apresenta-se mais amadurecida em relação à ambiental, vistos os atuais programas e projetos aos quais a empresa se dedica. Ainda assim, a busca pela melhoria contínua de suas atividades empresariais em prol do desenvolvimento sustentável é uma diretriz que vem sendo considerada, mas que, no caso da gestão da cadeia de suprimentos sustentável, esbarra nas inseguranças quanto ao lastro jurídico dos editais de compras e do reconhecimento tarifário dos custos inerentes à gestão da cadeia de suprimentos sustentável.

Em relação ao lastro jurídico, sugere-se que a Celesc D. congregate seus pares públicos em um grupo de estudos - ou pela via associativa (ABRADEE), para que analisem a viabilidade da aplicação dos regulamentos federais já existentes na esfera estadual perante os órgãos de controle estaduais, ou, alternativamente, que promova os esforços necessários para que

a legislação possa aprimorar-se e atender às especificidades do setor elétrico e da busca pelo desenvolvimento sustentável. Deve-se ressaltar que a Lei de Licitações, em seu artigo terceiro<sup>51</sup>, estabelece que uma das funções da licitação é a garantir a seleção da proposta mais vantajosa para administração, promovendo o desenvolvimento nacional sustentável. Exercendo o Estado função indutora de práticas sustentáveis, os gestores de compras submetidas à lei de licitações estão diante de um grande desafio de ponderação de custos *versus* benefícios sociais, sob a égide do princípio da isonomia.

No tocante ao reconhecimento tarifário, pode-se considerar um trabalho conjunto de todas as concessionárias de energia elétrica do país para que a ANEEL possa tomar conhecimento do contexto das compras sustentáveis, de forma a aprimorar e ajustar o regramento da revisão e dos reajustes tarifários. Aqui, pontua-se a discussão entre custos que serão assumidos pelos consumidores *versus* a política econômica do governo federal, pois quando se trata de aumento de custos (de aquisição ou da mudança de processos internos que representem aumento do número de funcionários, investimentos em automação, em consultorias etc.), a conta será paga pelo consumidor de energia elétrica – seja ele residencial ou industrial. De fato, faz-se necessário um estudo aprofundado que possa indicar o impacto financeiro que a gestão da cadeia de suprimentos sustentável demanda na atividade empresarial e, no caso de empresas públicas, o percentual de majoração que cada tipo de licitação (de produtos ou serviços) pode apresentar, assim como o prazo de retorno que investimentos correlatos

---

<sup>51</sup> Lei 8.666/93, art. 3º: “A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos”.

possam trazer. Evidentemente, trata-se de um desafio que envolve a precificação do esforço que deve ser despendido para o alcance de algo que não tem preço: o meio ambiente equilibrado e socialmente justo.

A elaboração deste trabalho também evidenciou que a abordagem instrumental da responsabilidade social empresarial, abordada no item 3.4 está presente nas empresas do setor elétrico e na Celesc D., pois a incorporação do valor da sustentabilidade alcança mais do que ações de filantropia, superando o debate ideológico. Assim, as empresas demonstraram que a sustentabilidade é sim um valor internalizado que deve estar refletido no monitoramento e na avaliação das condições ambientais, no gerenciamento de *stakeholders* e no estabelecimento de planos para equilibrar os diversos interesses.

Os fornecedores configuram um importante grupo de interesse das organizações que almejam um modelo de gestão voltado à sustentabilidade, principalmente em relação às empresas de grande porte, cuja frequência e montante das compras realizadas é consideravelmente elevado. Esta dinamicidade no setor de compras afeta o mercado fornecedor, representado por outras micro, pequenas, médias empresas, assim como de empresas multinacionais. Mudanças na política de compras de uma Companhia podem causar reflexos importantes neste mercado fornecedor, incluindo as empresas, as pessoas envolvidas e a comunidade na qual se insere o fornecedor. Portanto, na construção de um modelo de gestão de fornecedores voltado à sustentabilidade, deve-se promover o alinhamento dos valores da Companhia com os dos fornecedores. Em termos práticos, a organização que demanda por produtos ou serviços poderá prever processos como os de controle e monitoramento ambiental dos produtos fornecidos, das práticas trabalhistas e da inclusão social dos atores envolvidos com o fornecimento de materiais e serviços. Trata-se de um desafio de mobilização e comprometimento desta cadeia com as dimensões da sustentabilidade, para o qual os

sistemas de incentivo e regulatórios movimentam as organizações empresariais na direção do desenvolvimento sustentável.



## REFERÊNCIAS

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

ABNT. **ABNT NBR 16001:2012: responsabilidade social - sistema da gestão – requisitos**. Rio de Janeiro, 2012.

ABRADEE. Instituto ABRADEE de Energia. Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica. **Entenda a Indústria de Energia Elétrica: Módulo 5, Distribuição**. Cartilha disponível em: <<http://www.abradee.com.br/escolha-abradee-para-voce/cartilha>>. Acesso em 10 abr 2014.

ABRAMOVAY, Ricardo. **Muito Além da Economia Verde**. São Paulo: Ed. Abril, 2012.

ALVES, Lauro Eduardo Soutello. **Governança e cidadania empresarial**. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 4, p. 78-86, 2001.

ANEEL. **Atlas de energia elétrica do Brasil**. 3a Edição, 2009. Disponível em: <[http://www.aneel.gov.br/visualizar\\_texto.cfm?idtxt=1689](http://www.aneel.gov.br/visualizar_texto.cfm?idtxt=1689)>. Acesso em 10 abr. 2014.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARBIERI, José Carlos et al. **Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições.** Rev. Adm. Empresas. São Paulo, v. 50, n. 2, Jun. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902010000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000200002&lng=en&nrm=iso)> Acesso em: 25 junho 2013.

BARONI, Margaret. **Ambigüidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável.** Revista de Administração de Empresas, v. 32, n. 2, p. 14-24, 1992.

BASSETTO, Luci Inês. **A incorporação da responsabilidade social e sustentabilidade: um estudo baseado no relatório de gestão 2005 da companhia paranaense de energia–COPEL.** Gestão & Produção, v. 17, n. 3, p. 639-651, 2010.

BESKE, Philip. **Dynamic capabilities and sustainable supply chain management.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 42, n. 4, p. 372-387, 2012.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 10 set. 2014.

BUSKIRK, Richard Hobart. **Business and Administrative Policy: text, cases, incidents and readings.** New York: Wiley, 1971.

BUSS, Paulo Marchiori et al. **Governança em saúde e ambiente para o desenvolvimento sustentável.** Cien Saude Colet, v. 17, n. 6, p. 1479-1491, 2012.

CARROLL, Archie B. **The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders.** Business horizons, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CAVALCANTI, Clovis. **Meio ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas.** Cortez, 1997.

CELESC. Política de Relacionamento com Fornecedores, 2011.

CHEVALIER, S., CHOINIERE, R., BERNIER, L. et al. **User Guide to 40 Community Health Indicators.** Community Health Division, Health and Welfare Canada, Ottawa, 1992.

COMISSAO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991, p.46.

D'ARAÚJO, Roberto Pereira. **Setor elétrico brasileiro: uma aventura mercantil.** CONFEA, 2009.

DA VEIGA, José Eli. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI.** Editora Garamond, 2005.

DE ALMEIDA, Patrícia Ashley; GOVATTO, Ana Claudia Marques. **Ética e responsabilidade social nos negócios. Comunicação & Inovação,** v. 3, n. 5, 2010.

DE OLIVEIRA, José Antônio Puppim. **Uma avaliação dos balanços sociais das 500 maiores**. RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, 2005.

DE OLIVEIRA CLARO, Priscila Borin; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 43, n. 4, 2008.

DE SANTANA, Edvaldo Alves; DE OLIVIERA, Carlos Augusto CNV. **A economia dos custos de transação e a reforma na indústria de energia elétrica do Brasil**. BORENSTEIN, Carlos Raul et al, 1999.

DOBSON, Andrew. **Justice and the Environment: Conceptions of Environmental Sustainability and Dimensions of Social Justice**. Oxford University Press, 1998.

DOS SANTOS, Carlos Alberto Frantz; DO NASCIMENTO, Luis Felipe Machado. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável: entendendo o discurso brasileiro**. In: XXXVIII

ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37, 2013, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

ELKINGTON, John. Enter the triple bottom line. **The triple bottom line: Does it all add up**, p. 1-16, 2004.

FARIA, José henrique. **Por uma Teoria Crítica da Sustentabilidade**. In: Sustentabilidade: Anais de textos selecionados do 5o Seminário sobre sustentabilidade/Lafaiete Santos Neves org. Curitiba: Juruá, 2011.

FISCHER, Tânia; TEIXEIRA, Expedito; HEBER, Florence. **Estratégias de gestão e reconfiguração organizacional: os setores de energia elétrica e telecomunicações.** Revista de Administração Pública, v. 32, n. 3, p. 9 a 27, 1998.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Critérios de Excelência – São Paulo, 2011.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Relatório de Avaliação: Etapa I, Prêmio Nacional da Qualidade 2012.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: A stakeholder approach.** Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. **Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance.** California Management Review, California: ABI/Inform, v. 25, n. 3, p. 88-92, Spring 1983.

GALLOPÍN, Gilberto Carlos. **Indicators and Their Use: Information for Decision-making.** In: MOLDAN, Bedrich; BILHARZ, Suzanne; MATRAVERS, Robyn. Sustainability Indicators. A Report on the Project on Indicators of Sustainable Development. Scope: Wiley, Chichester, 1997. Cap1, p. 13-27.

GARCEZ, Marcos Paixão; JUNIOR, Flavio Hourneaux; DE ALCÂNTARA THIMÓTEO, Antonio Carlos. **O uso e a importância dos indicadores de sustentabilidade nas organizações–estudos de casos em empresas de energia elétrica.** Disponível em: <[http://www.altec2013.org/programme\\_pdf/1274.pdf](http://www.altec2013.org/programme_pdf/1274.pdf)>. Acesso em 13 mai. 2014.

GOLDENBERG, José; LUCON, Oswaldo. Energia e meio ambiente no Brasil. *Estudos Avançados*, v. 21, n. 59, p. 7-20, 2007.

GOLDENBERG, José; PRADO, Luiz Tadeu Siqueira. Reforma e crise do setor elétrico no período FHC. *Tempo social*, v. 15, n. 2, p. 219-235, 2003.

GOMES, Antônio Claret S. et al. O setor elétrico. BNDES, v. 50, p. 1964-1973, 2006.

GRAJEW, Oded. **O dragão e a borboeta: sustentabilidade e resposabilidade social nos negócios/** sérgio a.p. esteves org. São Paulo: Axis mundi: AMCE, 2000.

HODGE, R. Anthony; HARDI, Peter; BELL, David VJ. **Seeing change through the lens of sustainability.** Background Paper for the Workshop "Beyond Delusion: Science and Policy Dialogue on Designing Effective Indicators of Sustainable Development" The International Institute For Sustainable Development, Costa Rica, 6-9 May 1999.

HOLLING, C.S. (ed.). **Adaptive Environmental Assessment and Management.** John Wiley & Sons, Chichester, 1978.

HOPKINS, Michael. **The planetary bargain: Corporate social responsibility matters.** Earthscan, 2003.

HOPWOOD, Bill; MELLOR, Mary; O'BRIEN, Geoff. **Sustainable development: mapping different approaches.** *Sustainable development*, v. 13, n. 1, p. 38-52, 2005.

KLEINDORFER, Paul R.; SINGHAL, Kalyan; WASSENHOVE, Luk N. **Sustainable operations management.** *Production and operations management*, v. 14, n. 4, p. 482-492, 2005.

KLUYVER, Cornelis A. de. **Estratégia: uma visão executiva**. 2a Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LELE, Sharachchandra M. **Sustainable development: a critical review**. World development, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.

MCQUEEN, D., NOAK, H. **Health Promotion Indicators: Current status, issues and problems**. Health Promotion 3, 117-125, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico** / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITCHELL, Gordon. **Problems and Fundamentals of Sustainable Development Indicators**. Sustainable Development. Volume 4, Issue 1, pages 1- 11.

MUNRO, David A. et al. **Caring for the earth: a strategy for sustainable living**. International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources, 1991.

NAKAYAMA, Regina Mitiko; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Ações de Responsabilidade Social com Relação ao Stakeholder: estudo de caso baseado nos indicadores Ethos na empresa O boticário**. In: XXXIV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

NEUTZLING, Daiane Mulling; DO NASCIMENTO, Luis Felipe Machado. **Governança em Cadeias de Suprimento Sustentáveis: uma discussão conceitual associada aos aspectos da Cordenação e Colaboração.** In: XVI SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS: OPERAÇÕES HUMANITÁRIAS E CADEIAS SUSTENTÁVEIS, 2013. Anais. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2013.

NORMAN, Wayne; MACDONALD, Chris. **Getting to the bottom of'' triple bottom line.** *Business Ethics Quarterly*, p. 243-262, 2004.

OECD - Organization for Economic Cooperation and Development **Core Set of Indicators for Environmental Performance Reviews.** A Synthesis Report by the Group on the State of the Environment. OECD, Paris, 1993.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PEARCE, David; BARBIER, Edward; MARKANDYA, Anil. **Sustainable development: economics and environment in the Third World.** Routledge, 2013.

PIRES, José Claudio Linhares. **Desafios da reestruturação do setor elétrico brasileiro.** BNDES, Área de Planejamento, Departamento Econômico-DEPEC, 2000.

PORTER, M.; Kramer. M.R. **Strategy and Society – The link between competitive advantage and corporate social responsibility.** *Harvard Business Review*, 2006.



POST, James; PRESTON, Lee. **Private management and public policy: The principle of public responsibility.** Stanford University Press, 2012.

Responsabilidade social de empresas multinacionais: (Diretrizes da OCDE) /Ciro Torres; Isaías Bezerra; Tania Hernandes (Orgs.). - Rio de Janeiro: CERIS/IBASE, 2004.

SACHS, Ignacy. **Rumo à Ecosocioeconomia.** São Paulo: Cortez, 2004.

SARKIS, Joseph; ZHU, Qinghua; LAI, Kee-hung. An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, v. 130, n. 1, p. 1-15, 2011.

SILVA, Christian Luiz da. In: **Reflexões sobre desenvolvimento sustentável: Agentes e interações sob a ótica multidisciplinar.** Christian Luiz da Silva, Judas Tadeu Grassi mendes (orgs). Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

SILVA, Sabrina Soares da; REIS, Ricardo Pereira; AMÂNCIO, Robson. Paradigmas ambientais nos relatos de sustentabilidade de organizações do setor de energia elétrica. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 3, 2011.

STEINER, George e MINER, John. **Política e Estratégia Administrativa. Trad. José Ricardo Brandão Azevedo.** São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1981.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking;** tradução Kátia Aparecida Roque; revisão técnica Eduardo Correa Moura. – São Paulo: Makron Books, 1993.

TENORIO, Fenando Guilherme (org.). **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática.**/Organizador Fernando Guilherme Tenório; colaboradores Fabiano Christian Pucci do Nascimento et. al. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa.** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

VEIGA, José Eli da. **Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor.** São Paulo: Editora Senac, 2010.

ZHU, Qinghua; SARKIS, Joseph; LAI, Kee-hung. Green supply chain management: pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry. *Journal of Cleaner Production*, v. 15, n. 11, p. 1041-1052, 2007.

WERBACH, Adam. **Estratégia para a sustentabilidade: uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

WOOD, Donna J.; JONES, Raymond E. **Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance.** *International journal of organizational analysis*, v. 3, n. 3, p. 229-267, 1995.

## APÊNDICE A - QUADRO DE BENCHMARKING

Dimensão	Categoria de Análise	Prática Referencial	Empresa Pesquisada	Prática relatada
Social	Direitos Humanos	Combate ilegalidades, evitando a cumplicidade	CPFL	A empresa é signatária de diversos compromissos, dentre eles, o Pacto Global. (p.24). 100% dos contratos corporativos possuem cláusulas relacionadas ao tema de direitos humanos. (p.113)
			COELCE	A totalidade dos contratos inclui os dez princípios do Pacto Global e o compromisso com a Declaração Universal dos Direitos Humanos. (p. 57)
			CEMIG	Em 2013, a Cemig incluiu em todos os seus editais e contratos de materiais e/ou serviços cláusulas protetivas de direitos humanos. (p.104). Signatária do Pacto Global (p. 103).
			COPEL	É signatária do Pacto Global da ONU
			AES SUL	Submete os fornecedores a avaliações referentes a direitos humanos e analisa operações por riscos relacionados a direitos humanos (p.54)
Social	Gestão de Suprimentos	A seleção e avaliação de fornecedores inclui critérios de responsabilidade social	CPFL	Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa: são exigidos. (p.137)

Dimensão	Categoria de Análise	Prática Referencial	Empresa Pesquisada	Prática relatada
			COELCE	Os critérios básicos para o começo das relações comerciais são a adesão total aos princípios éticos e aos compromissos Socioambientais estabelecidos pelo Código de Conduta. (p.57). Visando à qualidade em todas as áreas da companhia, exige de seus fornecedores as certificações ISO e OHSAS, de acordo com as áreas de atuação. (p.58) Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa são exigidos. (p.120)
			CEMIG	A identificação de riscos de sustentabilidade na cadeia de fornecimento da Cemig é feita por meio de um rigoroso processo de cadastramento, que requer o atendimento a critérios legais, técnicos, financeiros, sociais e ambientais, que irão habilitar os fornecedores aprovados a participarem das licitações no suprimento de materiais e serviços da Cemig. (p.104)
			COPEL	Realiza reuniões de integração a cada novo contrato, antes do início dos serviços, em que são abordados assuntos acerca das práticas de segurança e saúde no trabalho exigidas pela

Dimensão	Categoria de Análise	Prática Referencial	Empresa Pesquisada	Prática relatada
				Companhia, questões relativas a meio ambiente e responsabilidade social, bem como às cláusulas contidas no Código de Conduta da Copel e de suas subsidiárias (p.9). Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa são exigidos. (p.43).
			AES SUL	São critérios de avaliação de fornecedores: segurança, ambientais e operacionais no que diz respeito aos direitos trabalhistas, ética e <i>compliance</i> , ambiente e qualidade de vida no trabalho, gestão de pessoas. (p.45). Critérios socioambientais fazem parte do processo de homologação e contratação de fornecedores (p.44)
Social	Gestão de Suprimentos	Realiza treinamentos	CPFL	Para os colaboradores próprios e terceirizados, a CPFL Energia fornece treinamentos em saúde e segurança ocupacional (SSO) específicos para cada área exigidos conforme a legislação pertinente. Essas capacitações são obrigatórias antes que os trabalhadores comecem a executar suas atividades. (p.54)

Dimensão	Categoria de Análise	Prática Referencial	Empresa Pesquisada	Prática relatada
			COELCE	Realiza anualmente o Seminário de Gestão em Responsabilidade Socioambiental para Fornecedores. (p.59)
			CEMIG	De saúde e segurança, de forma parcial, a terceirizados e subcontratados, utilizando, também, a UniverCemig (p.151). Programa de gestão de carbono na cadeia de valor: sensibilizou e capacitou 101 fornecedores de suas empresas associadas na elaboração de seus inventários de emissão de gases de efeito estufa (GEE). (p. 103)
			COPEL	A Companhia possibilitou a integração da parte interessada no processo, a qual, por meio de oficinas específicas oferecidas pela Companhia, recebe orientações sobre a interpretação dos próprios contratos firmados com a Copel Distribuição. (p.34)
			AES SUL	Realiza treinamentos conceituais sobre ferramentas de qualidade da gestão que ajudam a desenvolver os negócios, gerando competitividade e sustentabilidade. (p.25). 100% dos trabalhadores terceirizados e subcontratados são submetidos a treinamentos e avaliações de segurança (54).

Dimensão	Categoria de Análise	Prática Referencial	Empresa Pesquisada	Prática relatada
Social	Gestão de Suprimentos	Identifica as partes interessadas no âmbito dos fornecedores e sua influência na Organização	CPFL	Construção da "Plataforma de Sustentabilidade", para definir os temas centrais da estratégia da empresa e do direcionamento dos investimentos. Para viabilizar a construção, os públicos de interesse foram consultados, dentre os quais, os representantes dos fornecedores (p.12)
			COELCE	O mapeamento dos públicos de interesse, considerando sua representatividade e sua conexão com os assuntos relevantes à sustentabilidade da empresa, incluiu os fornecedores. (p. 16). Os fornecedores são um dos públicos prioritários de relacionamento. (p.31)
			CEMIG	No Mapeamento de Partes Interessadas, a Empresa definiu os fornecedores como um dos grupos de relacionamento. (p.12)
			COPEL	Fornecedores foram identificados como uma das partes interessadas. (p.8)
			AES SUL	Os fornecedores são considerados não apenas uma parte interessada, mas também um parceiro chave. (p.19)

Dimensão	Categoria de Análise	Prática Referencial	Empresa Pesquisada	Prática relatada
Social	Gestão de Suprimentos	Combate à exploração, trabalho escravo e infantil	CPFL	No relacionamento com a CPFL energia, os fornecedores devem estar alinhados à política Ambiental do Grupo e observar rigorosamente os requisitos sociais da norma SA 8000:2008 referentes a trabalho infantil e trabalho forçado (p.46)
			COELCE	Os contratos possuem cláusulas que proíbem o trabalho infantil e forçado, realizadas as inspeções em campo. (p.57)
			CEMIG	Dos 831 contratos significativos firmados em 2013, 100% têm cláusulas relativas ao combate do trabalho infantil, trabalho forçado ou análogo à condição de escravo, ao cumprimento de legislação trabalhista, combate à prática de discriminação, prevenção do assédio moral e sexual, garantia de livre associação e da negociação coletiva e outros requisitos. (p.102)
			COPEL	Nos processos de cadastramento de fornecedores e nas fases de habilitação dos participantes de licitações, é exigida declaração, assinada por sócio, proprietário ou diretor, devidamente identificado, de que a Companhia não imputa trabalho noturno, perigoso ou insalubre a menor de 18 anos e



<b>Dimensão</b>	<b>Categoria de Análise</b>	<b>Prática Referencial</b>	<b>Empresa Pesquisada</b>	<b>Prática relatada</b>
				qualquer trabalho a menor de 16 anos.
			AES SUL	Faz parte dos critérios de avaliação dos fornecedores (p.44)
Social	Gestão de Suprimentos	Promove padrões de sustentabilidade na sua cadeia produtiva	CPFL	Instituiu o Sistema de Gestão Integrado (SGI), que permite a qualificação e o acompanhamento do desempenho dos 3.892 fornecedores de materiais e serviços. (p.24).
			COELCE	O programa Parceiro Responsável promove capacitações e impulsiona a adoção de boas práticas e melhoria da gestão com responsabilidade socioambiental entre os fornecedores contratados. (p.59)
			CEMIG	A Cemig acompanha o desempenho de seus serviços contratados (empreiteiras) por meio do IQSC – Índice de Qualidade dos Serviços Contratados, que combina os índices de qualidade com os aspectos sociais e ambientais, tendo como meta valores superiores a 80%. (p.104)
			COPEL	Também são realizados seminários, nos quais se estabelece diálogo entre a Copel Distribuição, seus fornecedores e entidades convidadas, para disseminar as melhores práticas de responsabilidade socioambiental entre as partes. Dessa maneira, a Copel

Dimensão	Categoria de Análise	Prática Referencial	Empresa Pesquisada	Prática relatada
				Distribuição busca aproximação com seus fornecedores e elevação do nível de conhecimento e engajamento para toda a cadeia produtiva. (p.9)
			AES SUL	Está sendo desenhado o programa Parcerias Sustentáveis, uma iniciativa que visa fomentar o compromisso com o desenvolvimento sustentável na cadeia de valor da AES Brasil. Durante as avaliações mensais de entrega dos serviços, materiais ou equipamentos mais críticos para os negócios da AES, o Parcerias Sustentáveis identificará os fornecedores que necessitam de melhoria, que atendem aos padrões ou que superam os padrões e que, neste último caso, poderiam compartilhar as melhores práticas com os demais fornecedores, com o apoio da AES Brasil. Para os outros dois grupos de fornecedores – que atendem aos padrões ou que necessitam de melhoria, a empresa disponibilizará palestras e eventos para desenvolvê-los. Essas ações podem contemplar não apenas a troca de melhores práticas, mas também treinamentos conceituais sobre ferramentas de qualidade

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria de Análise</b>	<b>Prática Referencial</b>	<b>Empresa Pesquisada</b>	<b>Prática relatada</b>
				da gestão que ajudam a desenvolver os negócios, gerando competitividade e sustentabilidade. (p.38)
Social	Gestão de Suprimentos	Fiscaliza os fornecedores in loco	CPFL	Em 2013, a CPFL Energia realizou 24 visitas a fornecedores estratégicos para avaliação das condições de trabalho e respeito aos direitos humanos. (p.24)
			COELCE	Além da avaliação documental, ocorrem inspeções às instalações dos fornecedores, com análise de todo o processo produtivo, para conferência das informações fornecidas. (p. 57) Fornecedores que prestam serviços de risco, como operações com energia ou trabalho em altura, devem passar por uma auditoria de segurança. (p.58)
			CEMIG	Realiza inspeções que avaliam itens como segurança e gestão de resíduos com as contratadas (p.104). Fiscaliza as empreiteiras quanto à segurança do trabalho (p.95)
			COPEL	A fiscalização relatada refere-se ao cumprimento de requisitos legais por meio de inspeções periódicas nos Equipamentos de Proteção Individual - EPIs, Equipamentos de Proteção Coletiva - EPCs e em suas ferramentas de trabalho, revisando os padrões

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria de Análise</b>	<b>Prática Referencial</b>	<b>Empresa Pesquisada</b>	<b>Prática relatada</b>
				de procedimentos na execução de atividades em área de risco. (p.32)
			AES SUL	Submete os fornecedores a avaliações referentes a recursos humanos e analisa operações p riscos relacionados a direitos humanos. (p.54)
Social	Gestão de Suprimentos	Institui um Código de Trabalho	CPFL	Não relatou
			COELCE	Não relatou
			CEMIG	Manual de Relacionamento com Fornecedores (p.102)
			COPEL	Não relatou
			AES SUL	Não relatou
Social	Gestão de Suprimentos	Possui um canal de comunicação	CPFL	Portal de Fornecedores e o Jornal dos Fornecedores como canais de comunicação. (p.25)
			COELCE	Portal de Relacionamento com Fornecedores, Grupos de Trabalho com Fornecedores, Ouvidoria dos Fornecedores (p.33)
			CEMIG	Portal de Fornecedores (p.102)
			COPEL	Não relatou
			AES SUL	Não relatou
Social	Gestão de Suprimentos	Contribui para a melhoria do padrão gerencial dos fornecedores	CPFL	Realiza o Prêmio CPFL Mais Valor, com o objetivo de incentivar os fornecedores na busca da excelência em requisitos como qualidade, prazo, segurança, meio ambiente e

Dimensão	Categoria de Análise	Prática Referencial	Empresa Pesquisada	Prática relatada
				responsabilidade social. (CPFL, Relatório 2013, p.24). Já o projeto “Rede de Valor” constitui um fórum de fornecedores estratégicos para os negócios, focado em impulsionar o desempenho socioambiental e econômico financeiro das empresas, através da disseminação do conhecimento e da realização de práticas extensivas à cadeia de suprimentos. (p.25)
			COELCE	Empresas que já estão em atividade, ou aquelas de menor porte, são instadas a apresentar plano de ação para a obtenção das certificações. (p.58)
			CEMIG	Prêmio Fornecedores Cemig, que incentiva a qualidade no fornecimento de bens e serviços, além de reconhecer a sintonia entre fornecedores e a Cemig para o alcance de objetivos comuns. (p.102)
			COPEL	Não relatou
			AES SUL	Para gerir e auxiliar o desenvolvimento de seus fornecedores, a AES Brasil conta com o Índice de Desempenho de Fornecedores (IDF), que opera como uma ferramenta capaz de auxiliar a organização a se antecipar aos riscos operacionais, além dos riscos de

Dimensão	Categoria de Análise	Prática Referencial	Empresa Pesquisada	Prática relatada
				imagem e reputação causados por uma eventual postura inadequada de seus fornecedores. (p.44). O Prêmio Melhores Fornecedores AES Brasil reconhece as melhores práticas dos fornecedores, considerando os critérios de segurança, meio ambiente, responsabilidade social, qualidade, gestão, produtividade, relacionamento e cláusulas contratuais. (p.44)
Social	Gestão de Suprimentos	Identifica não conformidades	CPFL	Por meio de visitas de fiscalização (p.45)
			COELCE	Fornecedores que prestam serviços de risco, como operações com energia ou trabalho em altura, devem passar por uma auditoria de segurança. (p.58)
			CEMIG	Por meio das Avaliações Técnicas. (p.104)
			COPEL	Não relatou
			AES SUL	Realiza análises e investigações de <i>compliance</i> , chamadas <i>due diligences</i> , que são um conjunto de atos investigativos a serem realizados antes de uma operação empresarial ser concretizada.
Social	Conduta Ética	Conduta ética na negociação e	CPFL	Possui o Comitê de ética e de Conduta Empresarial para gerenciar as relações da empresa com diferentes públicos, dentre os quais os fornecedores. (p.19)

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria de Análise</b>	<b>Prática Referencial</b>	<b>Empresa Pesquisada</b>	<b>Prática relatada</b>
		execução de contratos	COELCE	Fornecedores têm suas responsabilidades e compromissos definidos no Código de Ética (p.38)
			CEMIG	A Política Antifraude da Cemig visa, também, garantir que a Companhia opere suas atividades baseando-se nas mais altas expectativas com relação ao comportamento ético de seus fornecedores. (p.24)
			COPEL	Instituiu seu Código de Conduta, o qual reflete a integridade de seus procedimentos em todas as suas relações, inclusive com fornecedores, os quais foram consultados durante o processo de elaboração do Código. (p.15)
			AES SUL	As atividades são permeadas pelo código de ética e conduta nos negócios, chamado Os Valores da AES – das Palavras às Ações. (p.16)
Social	Conduta Ética	Incentiva o recebimento de denúncias	CPFL	Instituiu o "Consultório Ético" para aconselhamento ético e recebimento de denúncias. (p.19)
			COELCE	Possui canais confidenciais de denúncias d irregularidades (p.117)

Dimensão	Categoria de Análise	Prática Referencial	Empresa Pesquisada	Prática relatada
			CEMIG	A Companhia assegura a manutenção de canais de relacionamento, internos e externos, para o recebimento de consultas e denúncia, disponíveis para os fornecedores. (p. 24)
			COPEL	Canal de Comunicação Confidencial (0800), criado para atender exclusivamente o Comitê de Auditoria, de modo que possa avaliar preocupação manifestada por qualquer parte interessada. (p.15)
			AES SUL	Por telefone (08008914167) ou pela internet (www.aeshelpline.com), o AES Helpline permite que fornecedores encaminhem dúvidas, reclamações ou denúncias relacionadas a dilemas éticos, condutas antiéticas e práticas empresariais que considerem ilegais, corruptas ou em discordância com os Valores da AES. (p.9)
Social	Conduta Ética	Combate à Corrupção	CPFL	Disponibilização de um canal para o recebimento de denúncias (p.35) e assinatura do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção (p.44)
			COELCE	Plano de Tolerância Zero à Corrupção. (p.38)
			CEMIG	Por meio da Política Anti Fraude: Objetiva ainda que a Empresa não aceite a prática e a



Dimensão	Categoria de Análise	Prática Referencial	Empresa Pesquisada	Prática relatada
				ocultação de atos de fraude e de corrupção, em todas as suas formas. (p.24)
			COPEL	Não relatou
			AES SUL	Um dos pilares do programa de <i>compliance</i> da AES Brasil é o que se destina aos treinamentos, que conta com diversas iniciativas relacionadas aos temas ética, <i>compliance</i> , valores corporativos e corrupção, entre outros (p.16)
Social	Envolvimento com a Comunidade	Visa o Desenvolvimento de Fornecedores locais	CPFL	A CPFL incentiva fornecedores nacionais, cadastrados no Finame/BNDES, e realiza compras descentralizadas mais adequadas a fornecedores locais. A definição de “local” neste caso é de País / Brasil. (p. 93)
			COELCE	Privilegia os parceiros localizados nas proximidades em condições de preço e qualidade equivalentes. (p.58)
			CEMIG	A Cemig não desenvolve diretamente política de contratação de fornecedores locais em virtude de sua natureza jurídica (empresa pública de economia mista sujeita à Lei de Licitações nº 8.666/93 e a seus princípios de isonomia). (p.102) Mas a Cemig participa e apoia efetivamente programas de desenvolvimento de fornecedores mineiros,

Dimensão	Categoria de Análise	Prática Referencial	Empresa Pesquisada	Prática relatada
				em parceria com as entidades FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais e SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (p.103)
			COPEL	Relatou não ser possível: A Copel Distribuição realiza contratações de materiais e serviços em conformidade com a Lei nº 8.666/1993 (Lei de Licitações) e outros instrumentos legais pertinentes, não sendo possível estabelecer critérios que visem a escolha regionalizada de fornecedores.
			AES SUL	Não relatou
Ambiental	Programas de Gestão Ambiental	Busca aumentar a proporção de compras de fornecedores sustentáveis	CPFL	Os fornecedores devem estar alinhados à Política Ambiental do Grupo (p.19)
			COELCE	É prática comum a aquisição de produtos de fornecedores que cumprem a legislação ambiental, com prioridade aos de fácil destinação, biodegradáveis ou recicláveis/reutilizáveis. (p.82)
			CEMIG	Não relatou
			COPEL	Não relatou
			AES SUL	Não relatou

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria de Análise</b>	<b>Prática Referencial</b>	<b>Empresa Pesquisada</b>	<b>Prática relatada</b>
Ambiental	Programas de Gestão Ambiental	Privilegia Fornecedores com certificação ambiental	CPFL	Para determinados materiais, como produtos de origem florestal solicitamos documentações complementares – licença de operação do órgão ambiental competente, cadastro técnico federal (CTF) do Ibama ativo, relatórios do CTF em dia, Documentos de origem florestal (DOF) da madeira (Relatório 2013, p.103)
			COELCE	Exige dos fornecedores madeira certificada. (p.87)
			CEMIG	Não relatou
			COPEL	Não relatou
			AES SUL	Não relatou
Ambiental	Programas de Gestão Ambiental	Promove padrões de sustentabilidade na cadeia produtiva	CPFL	A Rede de Valor é um programa de sustentabilidade na cadeia de suprimentos desenvolvido pela CPFL Energia: um fórum de fornecedores estratégicos para os negócios focado em impulsionar o desempenho socioambiental, através da disseminação do conhecimento e da realização de práticas extensivas à cadeia de suprimentos. (p.46)
			COELCE	Promove o controle de gestão ambiental de fornecedores (p.118). O programa Parceiro Responsável promove capacitações e orienta

Dimensão	Categoria de Análise	Prática Referencial	Empresa Pesquisada	Prática relatada
				para a compreensão da metodologia de avaliação, impulsionando a adoção de boas práticas e melhoria da gestão com responsabilidade socioambiental entre os fornecedores contratados. (p.59)
			CEMIG	Programa de Gestão de Carbono na Cadeia de Valor: sensibilizou e capacitou 30 fornecedores na elaboração de seus inventários de emissão de Gases de Efeito Estufa – GEE. (p.103).
			COPEL	Não relatou.
			AES SUL	Para prevenir, corrigir, mitigar e controlar impactos ambientais decorrentes de suas atividades, as empresas do Grupo AES Brasil contam com o Sistema de Gestão Ambiental, aplicável aos fornecedores, levando em consideração questões relacionadas a atendimento da legislação ambiental, boas práticas de gestão ambiental e políticas da companhia, além de prevenção de impactos e acidentes. (p.36).

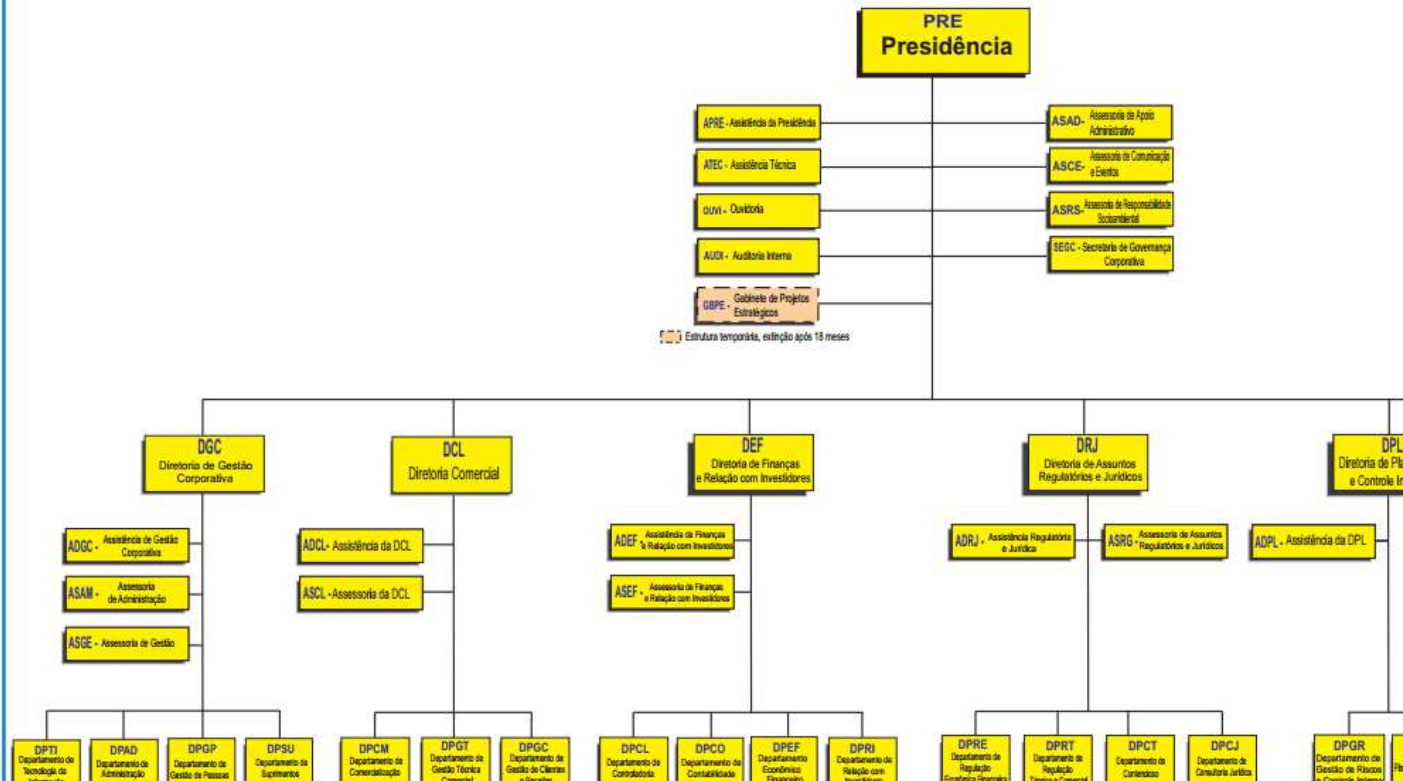




# ANEXO A – ORGANOGRAMA CELESC HOLDING



## Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. - Siglas



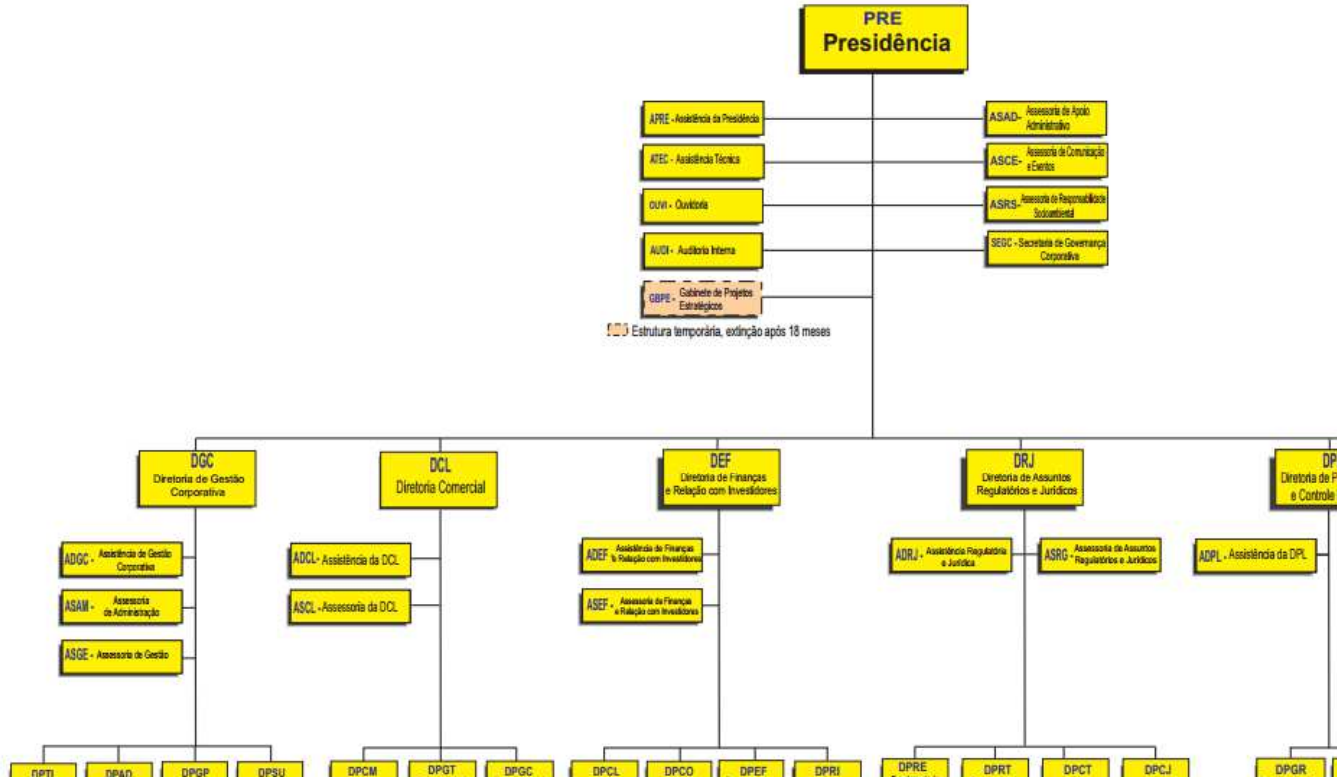




# ANEXO B - ORGANOGRAMA CELESC DISTRIBUIÇÃO



## Celesc Distribuição S.A. - Siglas



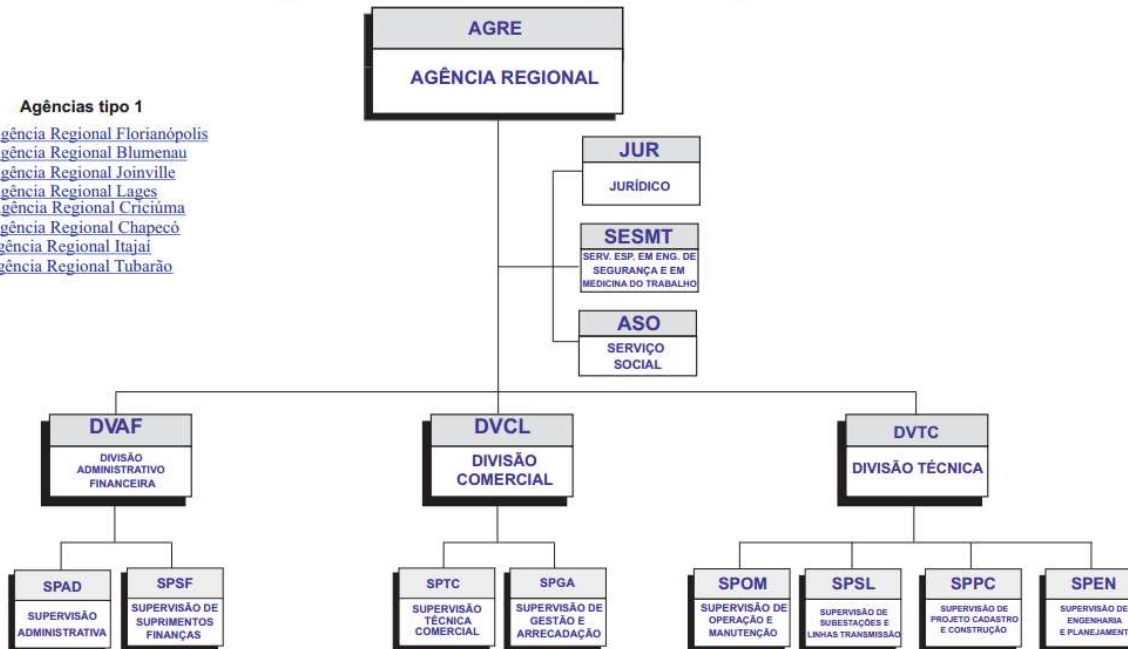


## ANEXO C – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL AGÊNCIA TIPO I



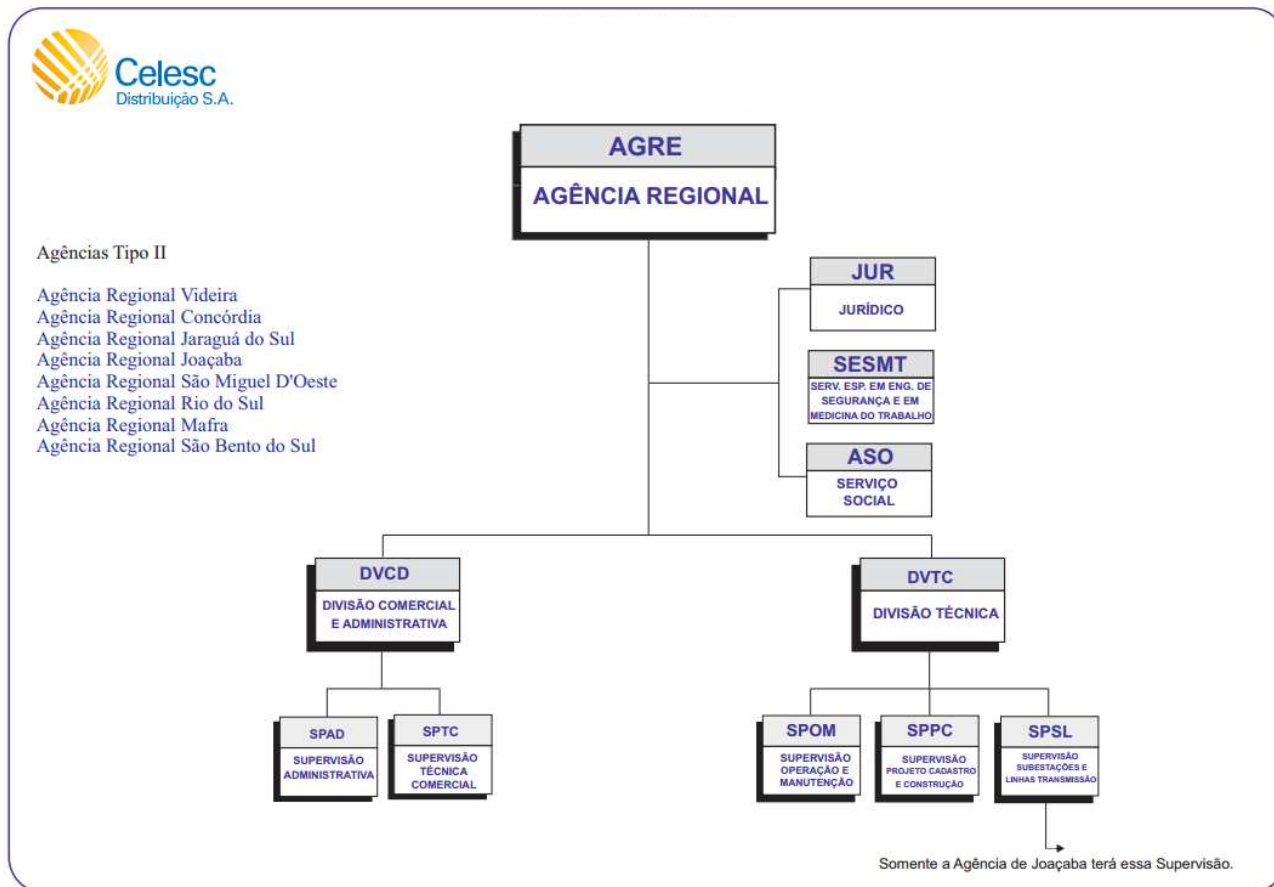
### Agências tipo 1

[Agência Regional Florianópolis](#)  
[Agência Regional Blumenau](#)  
[Agência Regional Joinville](#)  
[Agência Regional Lages](#)  
[Agência Regional Criciúma](#)  
[Agência Regional Chapecó](#)  
[Agência Regional Itajaí](#)  
[Agência Regional Tubarão](#)



As Agências de Itajaí e Tubarão não possuem essa Supervisão.

## ANEXO D – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL AGÊNCIA TIPO II



## ANEXO E – INDICADORES ETHOS-ABRADEE (FORNECEDORES)

<b>Fornecedores</b>	<b>Respondido:</b>	<b>100%</b>	<b>Pontuação:</b>	<b>322,62</b>
---------------------	--------------------	-------------	-------------------	---------------

### SELEÇÃO, AVALIAÇÃO E PARCERIA COM FORNECEDORES

<b>Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores</b>	<b>89,58</b>
---	--------------

25. Para regular suas relações com fornecedores e parceiros, a empresa:

Possui políticas de seleção e avaliação de fornecedores e parceiros conhecidas pelas partes envolvidas e baseadas apenas em fatores como qualidade, preço e prazo.	Possui normas conhecidas de seleção e avaliação de fornecedores que contemplam critérios e exigências relativas ao cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal.	Além de critérios básicos de respeito à legislação, suas normas de seleção e avaliação de fornecedores incluem critérios específicos de responsabilidade social, como proibição do trabalho infantil, relações de trabalho adequadas e adoção de padrões ambientais.	Além dos critérios descritos anteriormente, estimula e coleta evidências de que seus fornecedores reproduzam suas exigências quanto à responsabilidade social para seus respectivos fornecedores, e que monitorem esses critérios periodicamente.	Não havíamos tratado antes deste assunto.
<input type="radio"/> Estágio 1	<input type="radio"/> Estágio 2	<input type="radio"/> Estágio 3	<input checked="" type="radio"/> Estágio 4	<input type="radio"/>

<b>INFORMAÇÕES ADICIONAIS</b>	SIM	NÃO
25.1. Inclui as políticas e critérios para o relacionamento com os fornecedores em seu código de conduta e/ou em sua declaração de valores.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

**A empresa:**

- 25.2. ao selecionar fornecedores (ou desenvolver novos fornecedores), inclui como critério a prática efetiva de processos éticos de gestão das informações de caráter privado obtidas em suas relações com clientes ou com o mercado em geral.
- 25.3. possui política explícita ou programa específico de responsabilidade social empresarial para a cadeia de fornecedores.
- 25.4. produz relatório periódico com evidências de que questões relacionadas à responsabilidade social empresarial estão sendo cumpridas e implementadas em sua cadeia produtiva.
- 25.5. discute questões relacionadas à responsabilidade social com seus fornecedores, visando o treinamento e adequação deles a seus critérios.
- 25.6. estabelece prazo formal para a conformidade de seus fornecedores com seus critérios de responsabilidade social.
- 25.7. ao exigir práticas de responsabilidade social de seus fornecedores, realiza visitas de inspeção dessas práticas.
- 25.8. conhece em profundidade a origem das matérias-primas, insumos e produtos utilizados em sua produção ou nas operações diárias e tem a garantia de que nessas origens os direitos humanos e o meio ambiente são respeitados.
- 25.9. adota critérios de compra que considerem a garantia de origem para evitar aquisição de produtos "piratas", falsificados ou frutos de roubo de carga.

<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

	2011	2012	2013
25.10. Percentual de fornecedores que receberam visita de inspeção de práticas de responsabilidade social	90%	90,0%	95,0%
25.11. Treinamentos, curso, palestras ou reuniões sobre práticas de responsabilidade social oferecidas aos fornecedores	0	0	0

	2011	2012	2013
25.12. Total de fornecedores	13.751	14.288	14.458
25.13. Total pago por bens, materiais e serviços adquiridos no período	206.877.000	221.000.000	248,78

Fornecedores

SELEÇÃO, AVALIAÇÃO E PARCERIA COM FORNECEDORES

Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva

93,75

26. Nas suas relações com fornecedores e parceiros, a empresa:

Possui políticas formais com o objetivo de contribuir para a erradicação do trabalho infantil, discute a questão com os fornecedores e os estimula a cumprir a legislação.	Além de discutir a questão, possui cláusula específica sobre a proibição do trabalho infantil em seus contratos com fornecedores.	Além de possuir essa cláusula, verifica seu cumprimento periodicamente e realiza campanhas de conscientização para todos os fornecedores, assumindo publicamente a postura de repúdio à mão-de-obra infantil.	Articula programas e atividades que visam erradicar o trabalho infantil de forma geral, em parceria com organizações da sociedade civil e/ou poder público.	Não havíamos tratado antes deste assunto.
<input type="radio"/> Estágio 1	<input type="radio"/> Estágio 2	<input type="radio"/> Estágio 3	<input checked="" type="radio"/> Estágio 4	<input type="radio"/>

INFORMAÇÕES ADICIONAIS

A empresa:

SIM

NÃO

26.1. tem como prática proceder periodicamente pesquisa, verificação e relatórios sobre sua cadeia produtiva, realizando inspeções *in loco* e exigindo documentação comprobatória de não existência de mão-de-obra infantil.

2011

2012

2013

26.2. Total de autuações por uso de mão-obra-infantil na cadeia produtiva

0

0

0

## Fornecedores

## SELEÇÃO, AVALIAÇÃO E PARCERIA COM FORNECEDORES

Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores

45,54

28. Com relação a fornecedores de igual ou menor porte, a empresa:

Negocia com transparência e estabelece relações contratuais apenas com base em critérios comerciais.	Contribui para a melhoria do padrão gerencial dos fornecedores, disponibilizando informações e promovendo atividades conjuntas de treinamento.	Além de contribuir para a melhoria gerencial dos fornecedores, mantém com eles relações comerciais duradouras e utiliza critérios de negociação que consideram seu crescimento futuro.	Além de contribuir para o crescimento de seus fornecedores de igual ou menor porte, estimula e facilita seu envolvimento em projetos sociais e ambientais.	Não havíamos tratado antes deste assunto.
<input type="radio"/> Estágio 1	<input checked="" type="radio"/> Estágio 2	<input type="radio"/> Estágio 3	<input type="radio"/> Estágio 4	<input type="radio"/>

## INFORMAÇÕES ADICIONAIS

## A empresa:

SIM

NÃO

- |   |                                  |                                  |
|---|----------------------------------|----------------------------------|
| 28.1. inclui entre seus fornecedores indivíduos ou grupos da comunidade, tais como cooperativas de pequenos produtores ou de iniciativas solidárias, associações de bairro e organizações com projetos de geração de renda para grupos usualmente excluídos (populações indígenas, pessoas com deficiência etc.).                     | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            |
| 28.2. apóia organizações que praticam e promovem o Comércio Justo.  | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            |
| 28.3. tem como norma o tratamento justo aos fornecedores, privilegiando o pequeno fornecedor (com remuneração justa e em dia, qualidade na relação, programa de qualificação e de transferência de tecnologias etc.).   | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            |
| 28.4. estimula a formação de redes ou cooperativas de pequenos fornecedores, ajudando-os a se adequar a novos padrões de fornecimento.  | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            |
| 28.5. tem política de compras que privilegiem fornecedores com certificação socioambiental (como SA8000, ISO 14001, selo FSC, FLO, ABNT NBR 16.001 etc.).   | <input type="radio"/>            | <input checked="" type="radio"/> |
| 28.6. tem mecanismos formais que permitam que sejam transferidos para a cadeia de fornecedores seus valores e princípios, tais como boas condições de trabalho, ausência de mão-de-obra infantil e forçada (ou análoga ao escravo), proteção ao meio ambiente, equidade de gênero, transparência, participação e prestação de contas. | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            |
| 28.7. possui ouvidor de fornecedores ou função similar para assegurar uma relação de parceria com eles.   | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>            |



**Fornecedores**

**SELEÇÃO, AVALIAÇÃO E PARCERIA COM FORNECEDORES**

<b>Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia Produtiva</b>	<b>93,75</b>
---	--------------

27. Nas suas relações com fornecedores e parceiros, a empresa:

Cumpra rigorosamente a legislação e possui políticas formais com o objetivo de contribuir para a erradicação do trabalho forçado, exigindo de fornecedores o cumprimento da legislação.	Além disso, confere periodicamente o cumprimento da lei e inclui a proibição do trabalho forçado como cláusula específica em seus contratos com fornecedores.	Além de possuir essa cláusula, verifica seu cumprimento periodicamente e realiza campanhas de conscientização para todos os fornecedores, assumindo publicamente a postura de repúdio ao trabalho forçado.	Articula programas e atividades que visam erradicar o trabalho forçado de forma geral, em parcerias com organizações da sociedade civil e/ou poder público.	Não havíamos tratado antes deste assunto.
<input type="radio"/> Estágio 1	<input type="radio"/> Estágio 2	<input type="radio"/> Estágio 3	<input checked="" type="radio"/> Estágio 4	<input type="radio"/>

INFORMAÇÕES ADICIONAIS		
<b>A empresa:</b>	SIM	NÃO
27.1. tem como prática proceder periodicamente pesquisa, verificação e relatórios de avaliação e acompanhamento de seus fornecedores, exigindo documentação comprobatória de não existência de mão-de-obra forçada.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.2. antes de comprar ou contratar um fornecedor, tem como procedimento verificar a Lista Suja de Trabalho Forçado do Ministério do Trabalho.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

	2011	2012	2013
27.3. Total de autorizações por uso de mão-de-obra forçada na cadeia produtiva	0	0	0