

**O processo de certificação de fornecimento responsável em uma multinacional alimentícia: comparação das não-conformidades na América Latina, Europa e Ásia**

**NICOLAS DURAN BARBOSA**

**PERLA CALIL PONGELUPPE WADHY REBEHY**  
FEA-RP/USP

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos foram crescentes as pressões externas sofridas pelas companhias, referente à sua conduta ética, como visto no escândalo das lojas de roupas Zara (Veja Abril, 2014).

A ética empresarial, segundo Carrol e Buchholtz (2000) se trata da consideração de princípios éticos que envolvem justiça, direitos e utilitarismo onde se faz necessário cobrir atividades, normas, práticas, valores e expectativas que a sociedade tem para com a empresa, que julgam a prática por parte delas, mas que não estão descritas em lei.

As expectativas por parte da sociedade, estão atrelados ao conceito de Responsabilidade Social Corporativa, uma vez que esse conceito ganhou força e atenção da sociedade a partir do aparecimento de problemas relacionados à veracidade de propagandas, direito dos trabalhos, segurança do produto, sustentabilidade e comportamento ético. (CARROL e BUCHHOLTZ, 2000, p. 34)

As ameaças aos direitos dos trabalhadores, como a reestruturação do mercado de trabalho, a flexibilidade e a desregulamentação do trabalho, a terceirização das atividades, o desemprego estrutural, o crescimento dos empregos precários, a exclusão de trabalhadores do mercado formal e o empobrecimento da população, são consequências da intensificação da internacionalização do capitalismo que amplia as desigualdades econômicas e acarreta consequências sociais. (DELUIZ, 2001).

Nesse sentido, para Maignan, Hillebrand e Mcalister (2002), não somente agentes secundários com vínculos a empresa (organizações não governamentais, mídia, entre outras), mas também os próprios gerentes, funcionários e investidores, podem pressionar a empresa a ser mais socialmente responsável.

A relação entre a Responsabilidade Social corporativa (RSC) e a reputação corporativa está fortemente atrelada uma outra, onde Fombrun (2000) afirma que a RSC representa cognitivamente os resultados obtidos das atividades executadas pelas empresas e concretiza sua capacidade de gerar resultados, uma vez que, quando não entregues, o dano sofrido pela reputação resulta na diminuição de recursos para a empresa.

Para Hartmann e Moeller (2012), os consumidores não diferenciam os membros de uma cadeia de suprimentos em relação ao seu comportamento insustentável e tendem a colocar a culpa somente na empresa por tudo o que ocorreu de insustentável em sua cadeia de suprimentos, o que causa o chamado pela autora de “Efeito de responsabilidade da cadeia”. Por isso é muito importante a preocupação da empresa em relação às práticas sociais de seus parceiros da cadeia de suprimentos, uma vez que práticas comerciais consideradas não éticas, quando surgem na mídia, geram publicidade adversa e danos duradouros tanto à marca como às suas receitas. (ZORZINI et al. 2015)

Uma boa gestão da cadeia de suprimentos, segundo Lambert (2008), está vinculada a boa gestão do relacionamento com fornecedores e clientes chave. Além disso, o autor divide os fornecedores em fornecedores chave e os fornecedores comuns “não-chaves” onde cada um tem uma proporção de contribuição para o sucesso da empresa e de sua relação com ela. A definição de fornecedores chave é feita através da categorização e identificação do impacto que cada um representa na rentabilidade da empresa, sendo eles assignados a diferentes times de gestão de fornecedor definidos de acordo com seu nível de importância. (CROXTON et al. 2001)

O mau comportamento de um fornecedor não está diretamente ligado ao mau desempenho dele, mas conseqüentemente há impacto na cadeia de suprimentos de sua

empresa cliente, afetando não somente custos, qualidade e serviço, mas também em sua dimensão ambiental e de bem-estar humano. (HARTMANN; MOELLER, 2002)

Uma vez que o fornecedor em suas operações internas, faz uso de mal pagamento à sua mão de obra ou então não segue as regras de um protocolo ambiental, enfrenta custos mais baixos e, portanto, repassa menos custo à empresa a jusante, aumentando a competitividade com fornecedores mais responsáveis, porém se torna mais suscetível a prática de uma violação de responsabilidade. (GUO; LEE; SWINNEY, 2013).

De acordo com Reuter et al (2010), a gestão sustentável do fornecedor deve ultrapassar a autodeclaração para promover um comportamento responsável de toda a base de suprimentos. Através da realização de um monitoramento ou auditoria, é possível verificar se o fornecedor desempenha conformidade com os regulamentos e código de conduta estipulados e assim como acompanha-los. (KARSHMANIAN, 2015).

A partir desses argumentos, é possível perceber uma estreita relação entre a responsabilidade social corporativa, a rastreabilidade da cadeia de suprimentos e a importância do fornecimento responsável e seu processo de certificação, uma vez que escândalos associados às companhias, impactam sua rentabilidade.

## **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

O problema de pesquisa consiste em: Quais são as principais não-conformidades observadas no fornecimento responsável de uma multinacional alimentícia? Esses aspectos são diferentes nos três continentes que atuam?

O objetivo geral do presente estudo é identificar, enumerar e comparar as não-conformidades dos fornecedores de uma grande multinacional apontados por auditorias realizadas, verificando os tipos de não conformidades que ocorrem entre as três zonas de atuação da multinacional: Ásia, Europa e Latino América.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Após discussões embasadas na teoria da firma e reforçadas por teorias como a de Friedman (1970) que defendem como única responsabilidade da empresa a maximização dos lucros de seus acionistas, Carrol (1979) reúne, analisa e questiona teorias sobre responsabilidade social corporativa (RSC) que se divergem entre si, como descrito na teoria de Keith Davis (1960) que defende RSC como além da intenção de lucro, Eells e Walton (1961) que defende uma visão organizacional mais preocupada com o meio social e seu impacto nela e Friedman (1962) relaciona o objetivo da empresa à geração de lucro, articulando e correlacionando suas defesas em quatro grupos de obrigações com a sociedade, que são ordenadamente: discricionária, ética, legal e econômica.

A empresa coloca sua credibilidade em responsabilidade social corporativa em risco quando compra insumos de fornecedores que não respeitam normas ambientais de descarte, ou então que não cumprem com leis e condições trabalhistas fundamentais à saúde de seus funcionários, uma vez que o fornecedor compartilha dessa responsabilidade.

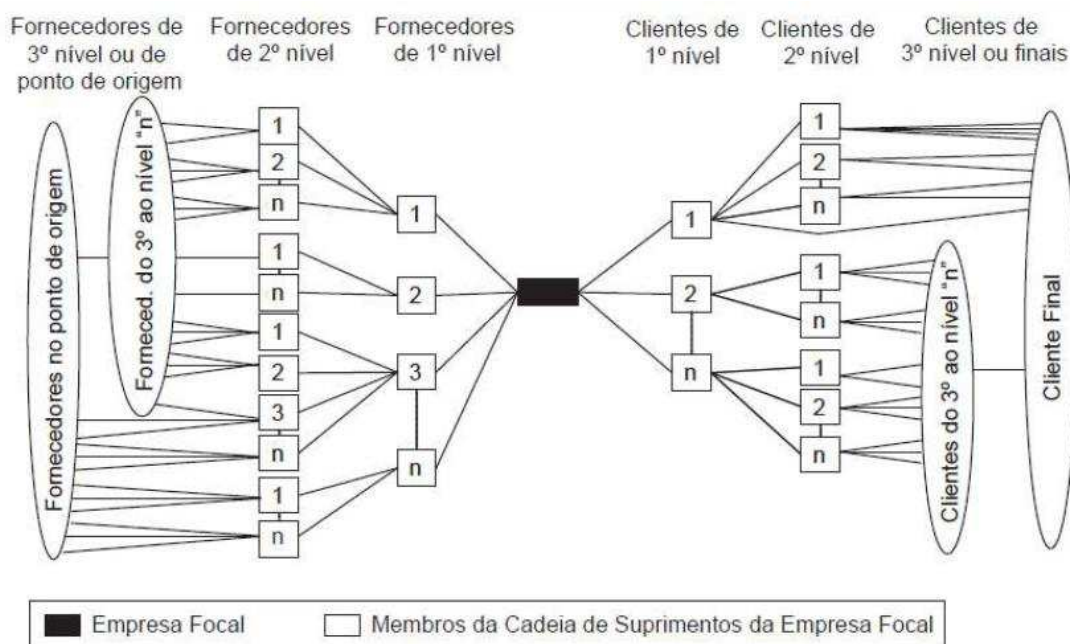
### **2.1 Cadeia de Suprimentos - Supply chain**

De acordo com Cooper, Lambert e Pagh (1997) a primeira vez que o termo Gestão de Cadeia de suprimentos foi exposto em 1982, como uma abordagem sobre o

gerenciamento do fluxo de materiais em conjunto com o fluxo de informações. Lummus e Vokurka (1999) argumentam que cobre todas as atividades envolvidas na entrega de um produto de matéria-prima ou peças ao cliente, desde a gestão de pedidos, incluindo a fabricação e montagem, gestão da armazenagem e de estoque, distribuição em todos os canais, entrega ao cliente até o sistema de monitoramento dessas atividades. Ainda segundo eles, a gestão dessa cadeia tem a função de coordenar e integrar todas essas atividades, vinculando todos os parceiros existentes, internos e externos, dentre eles os próprios fornecedores..

De acordo com Braga, (2000 apud Barreiros, 2004, p.90), a eficiência da cadeia de suprimentos não está fortemente atribuída com a definição do produto e o modo de se obter suas fontes de suprimentos, mas sim aos relacionamentos envolvidos nela, uma vez que a forma de operação de uma cadeia integrada é extremamente complexa de se copiar por outra empresa, o que aumenta muito as chances de se garantir a sustentabilidade de uma vantagem competitiva.

Segundo Lambert (2008), a gestão da cadeia de suprimentos é ao mesmo tempo a gestão de relacionamentos na cadeia, uma vez que o sucesso da implementação da gestão da cadeia depende da estreita relação com clientes e fornecedores. Lambert e Cooper (2000) ilustram essa estrutura de fornecedores, clientes e suas conexões na figura a seguir.



**Figura 1: Estrutura da rede da cadeia de suprimentos. Fonte: Adaptado de Lambert e Cooper (2000)**

Segundo Lambert (2008), uma boa gestão da cadeia de suprimentos está vinculada a boa gestão do relacionamento com fornecedores e clientes chave. Além disso, o autor divide os fornecedores em fornecedores chave e os fornecedores comuns “não-chaves” onde cada um tem uma proporção de contribuição para o sucesso da empresa e de sua relação com ela. A definição de fornecedores chave é feita através da categorização e identificação do impacto que cada um representa na rentabilidade da empresa, sendo eles assignados a diferentes times de gestão de fornecedor definidos de acordo com seu nível de importância (CROXTON et al, 2001)

Handfield et al. (2000) aponta que desenvolver um fornecedor envolve a necessidade de ambas as partes em comprometer recursos financeiros e pessoais para

que possam compartilhar informações importantes e além disso medir a eficiência da iniciativa. Em complemento, Coxtron et al. (2001) compreende que a relação entre empresa e fornecedor tem de ser “ganha-ganha” onde as duas partes ganham, para que exista estímulo de ambas em se relacionar.

Segundo Kull e Talluti (2008), devido à atual importância dada à gestão de risco na cadeia de suprimentos, empresas vem reconhecendo e atrelando medidas de risco às decisões estratégicas de seleção de fornecedores.

A violação de responsabilidade, de acordo com Guo, Lee e Swinney (2013) pode causar grande impacto na reputação e lucro da empresa de duas formas: aumentando os custos relacionados a monitoramento adicional, aumento de salários, aumento do quadro de funcionários a fim de reduzir as horas extras, investimento na melhoria de instalações, entre outros e diminuição da receita relacionado perca de clientes em consequência aos danos à reputação sofridos pela marca.

Por esse motivo, é preciso que todas as dimensões existentes no processo de seleção dos fornecedores devam ser incorporadas. Sendo elas dimensões de prioridade competitiva como custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovação e dimensões subjetivas como a integridade do fornecedor, ajuste estratégico e exposição ao risco. (KULL; TALLUTI, 2008).

## **2.2 Fornecimento responsável**

Segundo Carter e Jennings (2004) ao abordar a função de compras através dos conceitos responsabilidade social corporativa, gerou-se o nome de Fornecimento responsável, onde Carter (2004) detalha que através de pesquisas, as dimensões de responsabilidade social corporativa, foram exploradas em seu conceito de impacto do negócio no ambiente natural, contribuições da filantropia para a comunidade e diversidade do local de trabalho conforme idade e gênero sexual, ganhando uma visão mais holística da teoria.

Para Kashmanian (2015) uma companhia move sua cadeia de suprimentos para ser sustentável a medida que move seu próprio caminho sustentável, cujo foco inicial são os fornecedores e a exigência de que cumpram com a lei e com as políticas da companhia. Após isso, envolver os impactos causados por seus fornecedores em suas métricas e objetivos, trabalhando em vários níveis de fornecedores ou incentivando que seus fornecedores Nível 1 se envolvam com seus respectivos fornecedores de Nível 1, a fim de ajudá-los a melhorar seu desempenho.

A nível formal de relação entre a empresa e fornecedor, de acordo com Alves (2005, p.29) o estabelecimento de um código de conduta é um meio de as empresas manterem padrões de conduta julgados necessários à sua boa reputação e à processos de tomada de decisão ética.

Nesse sentido, Kashmanian (2015) define que de modo semelhante ao código de conduta de um funcionário da empresa, onde são especificadas as expectativas de sua atividade de trabalho, o código de conduta de um fornecedor da empresa deixa claro as expectativas definidas para seus fornecedores, que incluem o cumprimento das leis e regulamentos governamentais, a conformidade com os códigos da indústria e os padrões e políticas da empresa. Ainda de acordo com o autor, esse código de conduta pode ser aplicado uma vez que a empresa saiba seus fornecedores da cadeia de suprimento, principalmente os de nível 1, visto que, esses fornecedores podem mudar ao longo do ano e por esse motivo é importante também a empresa saber quais deles são mais importantes para seus negócios.

Segundo Yu (2007) em temas relacionados a trabalho, os códigos de conduta oferecem potencial para evitar as violações aos direitos dos trabalhadores do tipo imoral

e desumano, tais como trabalho infantil, assédio sexual, castigos corporais ou segurança e saúde ocupacional.

Sob a perspectiva de conduta ética, o fornecimento responsável, aborda uma série de questões sociais, onde normalmente essa preocupação é demonstrada por meio da política de compras de uma organização, por meio de suas decisões ou práticas de compra. (GLASS, 2015).

Carter e Jennings (2002) definiram os problemas sociais encontrados nos fornecedores em quatro categorias, sendo elas Direitos Humanos, Segurança, Comunidade e Diversidade.

Essas categorias são abordadas na descrição que Maignan, Hillebrand e Mcalister (2002) fazem de quatro temas predominantes, nos quais devem estar claros ao fornecedor e, que em sua visão, são de grande preocupação entre os Stakeholders:

- A necessidade de respeito aos direitos humanos e dos trabalhadores onde se preocupa com condições de trabalho, trabalho infantil, trabalho forçado e violações dos direitos dos trabalhadores.
- O respeito das instituições democráticas locais, cujos problemas são levantados quando se adquire bens de entidades que não são reconhecidas, nem mesmo opõem contra, instituições democráticas estabelecidas.
- A proteção dos recursos naturais, uma vez que práticas prejudiciais ao meio ambiente são conhecidas e além disso fornecedores verdes não são favorecidos pela equipe de compras.
- O uso de fornecedores minoritários, onde a equipe de compras considere em sua estratégia uma diversidade de fornecedores em termos de raça, gênero e tamanho.

Para Kashmanian (2015) as companhias veem valor agregado ao se envolver com fornecedores e implementar etapas para melhorar a compreensão de seu impacto na cadeia de suprimentos.

No mundo desenvolvido atual, as práticas trabalhistas desumanas tornaram os consumidores providos de uma indignação moral frente às questões relacionadas ao trabalho e condições inseguras, exploração infantil e condições não saudáveis. (YU, 2007).

Assim, de acordo com Reuter et al. (2010) a gestão sustentável do fornecedor deve ir além de sua auto declaração para promover um comportamento responsável de toda a base de suprimentos. Através da realização de um monitoramento ou auditoria, é possível verificar se o fornecedor desempenha conformidade com os regulamentos e código de conduta estipulados, assim como acompanha-los. (KARSHMANIAN, 2015).

Ao possuir uma base de fornecedores de fábricas certificadas, permite-se ao comprador mais confiança de que os produtos atenderão às especificações de qualidade e aos prazos de entrega. Além disso, permite-se mais garantia de que os bens não serão subcontratados de instalações que não atendam aos padrões de produção ou direitos humanos, ao mesmo tempo que diminui o risco da reputação negativa corporativa. (HENKLE, 2005)

### **2.3 Certificação**

Como defende Maignain (2002), existem várias opções que as empresas utilizam para informar a seus Stakeholders sua conformidade no processo de compras, sendo uma delas práticas de compra certificadas como responsáveis através de uma autoridade estabelecida ou então atribuir seus produtos à etiquetas que estejam vinculadas à práticas responsáveis.

O aumento da exigência dos stakeholders na prestação de contas quanto à transparência e legitimidade, fez com que as organizações demonstrassem por meio de relatórios rigorosos, que podem denunciar, auditar e comparar o desempenho de vários critérios. (GLASS, 2015)

Através da realização de um monitoramento ou auditoria, é possível verificar se o fornecedor desempenha conformidade com os regulamentos e código de conduta estipulados, assim como acompanha-los. (KARSHMANIAN, 2015).

Para Moura (2009, p.88) “a certificação é caracterizada pela realização de auditorias e materializada pela concessão do certificado de fornecedor qualificado, passando a empresa a ser seu parceiro ou fornecedor preferencial.”

Marinho e Neto (1997) afirmam que a empresa compradora é livre para determinar seus critérios de certificação de fornecedores, de acordo com suas peculiaridades e necessidades específicas, e também escolher outro critério em meio aos diversos tipos de auditorias.

Em caráter global, questões de qualidade e a necessidade de sua certificação emergiram como uma prática organizacional chave que ajuda as empresas em todo o mundo a estabelecer processos de produção racionalizados, através de práticas de qualidade, sendo uma delas reconhecida globalmente e financiada pela Organização Internacional de Normalização (*International Standardization Organization* – ISO em inglês). (GUHLER et al. 2002)

As auditorias realizadas pela companhia multinacional em estudo se baseiam no protocolo SMETA, que faz uma combinação de elementos de certificação para que seja possível certificar.

A SMETA é um derivado de boas práticas de auditoria RSC focado em empresas que visam alcançar a capacidade necessária para atender aos códigos de boas práticas trabalhistas, ambientais e de ética empresarial, onde mede o desempenho das empresas em relação a um determinado padrão. As auditorias da SMETA acontecem através de uma avaliação formal das condições de trabalho, ambientais, questões de ética comercial e empresarial que fazem parte da rotina da empresa, a fim de medir o desempenho e conhecimento de toda a empresa ou unidade produtiva dela, através de entrevistas, revisões de documentação ou passeio pelas instalações. Como um de seus principais objetivos, o SMETA visa não duplicar tipos de auditoria feitas nas empresas. Por esse motivo, fazem parte de seu conteúdo o código base da Iniciativa do Comercio ético (ICE ou mais conhecido como ETI – Ethical Trading International em inglês) e as convenções da Organização Internacional do trabalho (OIT). (SEDEX, 2015).

O Grupo de Auditores Associados da SEDEX (GAA) ou em inglês, *Associate Auditor Group (AAG)*, são grupos de trabalho que reúnem empresas de auditoria comercial em conjunto, e a desenvolveram junto à ONGs para verificar questões relacionadas à ética do trabalho, ambiente, saúde e segurança e questões sociais.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Para a pesquisa social, primeiro é preciso definir o objetivo e o tipo de abordagem adotada, se será qualitativa, quantitativa ou sua combinação. (FREITAS e JABBOUR, 2011).

Nesse sentido, para Freitas e Jabbour (2011), dentro do enfoque qualitativo o pesquisador é o instrumento-chave, a fonte de dados é o ambiente, sem necessidade de utilização de métodos estatísticos, e com caráter descritivo, onde o foco é o processo e seu significado, tendo como principal objetivo a interpretação do fenômeno objeto de estudo.

A presente investigação fará uma pesquisa exploratória, utilizando documentos de auditoria, que são parte do processo de certificação de fornecedores, um dos compromissos de responsabilidade social corporativa feito pela multinacional, apresentando as não conformidades encontradas nestes fornecedores e suas semelhanças entre as zonas de atuação da multinacional, por meio do estudo de caso.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma forma de investigar de modo empírico e estudar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real e seguiu um protocolo de pesquisa.

Para isso, o estudo de caso dirige-se à coleta de dados, que podem ser feitas em suas diferentes fontes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. (YIN 2005)

#### 4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Em multinacionais, é comum existirem unidades de negócio, cada qual com seu catálogo de produtos. Por formalidade e temas de auditoria, para definição de um novo fornecedor, o time de compras deve abrir um processo de seleção de fornecedor, para que após o processo de concorrência, seja definido um fornecedor ou um apanhado de fornecedores (chamado *pool* de fornecedores) que atendam essa determinada demanda. No processo de seleção existem etapas a serem seguidas, como a pesquisa de fornecedores, a predefinição de quem será candidato, recolhimento e análise de informações financeiras do fornecedor com relação a durabilidade, rentabilidade, lucratividade, estabilidade do fornecedor. Basicamente, são comprados Matérias primas, Materiais de embalagem e Serviços, existindo dentro dessas categorias, subcategorias que especificam melhor o atendimento do produto e compradores responsáveis por cada uma.

Na tabela 2 foi estabelecida a quantidade de fornecedores distribuídos por zonas de atuação, por suas categorias e subcategorias de compra:

**Tabela 1: Quantidade de fornecedores não-conformes por zona, categoria e subcategoria**

Categoria	Subcategoria	Zona Austrália	Zona Europa	Zona América Latina
<b>Embalagens</b>	Metais	1	13	6
	Embalagem em papel	7	11	9
	Plásticos Rígidos		2	1
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>26</b>	<b>16</b>
<b>Matéria-Prima</b>	Cereais e Grãos	4	4	17
	Laticínios	1	1	1
	Ingredientes Especiais	19	6	25
	Açúcar	1	11	2
	Gorduras Vegetais	19	92	5
	<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>114</b>	<b>50</b>
<b>Materiais Indiretos e Serviços</b>	Conteúdo		3	1
	Equipamentos genéricos		2	7
	Tecnologia e Informática	2	80	
	Logística	1	3	2
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>88</b>	<b>10</b>
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>55</b>	<b>228</b>	<b>76</b>



Foi encontrado um universo de 359 fornecedores em não-conformidade ao redor das três zonas. Para análise de uma amostra de fornecedores mais representativos foi somado o montante total de gasto com fornecedor (montante em faturas pagas pela companhia ao fornecedor) e então calculado a representatividade das subcategorias, dividindo o gasto da subcategoria, pelo gasto total de sua categoria, considerando as três zonas. Logo, através desses valores aproximados, gerou-se uma curva ABC (ou conceito de Pareto 80/20) a fim de selecionar as subcategorias mais representativas, de cada categoria. Assim foram escolhidos: 4 da Austrália, 33 da Europa e 13 da América Latina.

As tabelas mostram que os maiores ofensores estão relacionados às Condições de trabalho (ETI 3) e ao Trabalho em excesso (ETI 6), seguidos de outros três problemas importantes, relacionados a padrões ambientais (ETI 10), ao cumprimento do emprego regular (ETI 8) e ao pagamento regular de salários e benefícios (ETI 5), formando os 5 principais problemas encontrados pelas zonas.

**Tabela 2: Quantidade de fornecedores com não conformidades por tipo de ETI e zona**

		Ásia	Europa	LATAM	Total
Condições de Trabalho	1) A livre escolha do emprego;	0	0	1	<b>1</b>
Condições de Trabalho	2) O respeito à liberdade de associação e o direito à negociação coletiva;	0	0	0	<b>0</b>
Condições de Trabalho	4) Proibição do trabalho infantil;	0	2	0	<b>2</b>
Condições de Trabalho	5) Pagamento de salários e benefícios;	2	12	2	<b>16</b>
Condições de Trabalho	6) O horário de trabalho não excessivo;	2	18	9	<b>29</b>
Condições de Trabalho	7) Prática de discriminação;	1	4	1	<b>6</b>
Condições de Trabalho	9) Proibição de tratamento áspero ou desumano;	0	3	2	<b>5</b>
Integridade do negócio	8) Fornecimento de emprego regular;	2	11	3	<b>16</b>
Saúde e Segurança	3) Condições de trabalho seguras e higiênicas;	3	30	10	<b>43</b>
Meio Ambiente	10) Atendimento a requisitos das leis locais e nacionais relacionadas a padrões ambientais.	3	9	7	<b>19</b>
		<b>13</b>	<b>89</b>	<b>35</b>	<b>137</b>

**Quadro 1: Matriz de prioridade de categorias, subcategorias e problemas encontrados nos fornecedores na Ásia**

Classificação de Categoria		Classificação de subcategoria		Classificação de ETI	
1°	Embalagem	1°	Metais	1°	3) Condições de trabalho seguras e higiênicas;
				2°	5) Pagamento de salários e benefícios;
				3°	6) O horário de trabalho não excessivo;
				4°	8) Fornecimento de emprego regular;
				5°	10) Atendimento às leis locais e nacionais relacionadas a padrões ambientais.
2°	Matéria-Prima	1°	Açúcar	1°	3) Condições de trabalho seguras e higiênicas;
				2°	5) Pagamento de salários e benefícios;
				3°	6) O horário de trabalho não excessivo;
		2°	Laticínios	1°	3) Condições de trabalho seguras e higiênicas;
				2°	10) Atendimento a requisitos das leis locais e nacionais relacionadas a padrões ambientais.
3°	Materiais Indiretos e Serviços	1°	Logística	1°	7) Prática de discriminação;
				2°	8) Fornecimento de emprego regular;
				3°	10) Atendimento a requisitos das leis locais e nacionais relacionadas a padrões ambientais.

A matriz apresenta que a categoria de Embalagem e sua subcategoria de Metais está classificada como 1° lugar entre as recorrências de não conformidades onde o problema de destaque (ETI) é relacionado às condições de trabalho seguras e higiênicas, seguido de pagamento de salários e benefícios, e os demais problemas apontados para ele.

Na categoria de Matéria-prima a matriz apresenta que entre duas subcategorias, Açúcar é a primeira em termos de recorrência de problemas de fornecedores, sendo o problema mais recorrente as condições de trabalho seguras e higiênicas, mesmo problema que é mais recorrente em sua segunda subcategoria de Laticínios.

Na categoria de Materiais Indiretos e Serviços e sua subcategoria de Logística o problema destaque é a Prática de discriminação, seguida de Falta de emprego regular e falta de atendimento.

**Quadro 2: Matriz de prioridade de categorias, subcategorias e problemas encontrados nos fornecedores na Europa**

Classificação de Categoria		Classificação de subcategoria		Classificação de ETI	
1°	Embalagem	1°	Metais	1°	6) O horário de trabalho excessivo;
				2°	3) Condições de trabalho seguras e higiênicas;
				3°	8) Fornecimento de emprego regular;
				4°	5) Pagamento de salários e benefícios;
				5°	9) Proibição de tratamento áspero ou desumano;
				6°	4) Proibição do trabalho infantil;
				7°	7) Nenhuma prática de discriminação;
				8°	10) Atendimento às leis locais e nacionais relacionadas a padrões ambientais.
		2°	Plásticos Rígidos	1°	3) Condições de trabalho seguras e higiênicas;
				2°	6) O horário de trabalho excessivo;
3°	10) Atendimento às leis locais e nacionais relacionadas a padrões ambientais.				
2°	Matéria-Prima	1°	Açúcar	1°	3) Condições de trabalho seguras e higiênicas;
				2°	5) Pagamento de salários e benefícios;
				3°	6) O horário de trabalho não excessivo;
		2°	Laticínios	1°	5) Pagamento de salários e benefícios;
				2°	6) O horário de trabalho excessivo;
				3°	7) Nenhuma prática de discriminação;
				4°	3) Condições de trabalho seguras e higiênicas;
				5°	10) Atendimento às leis locais e nacionais relacionadas a padrões ambientais.
3°	Materiais Indiretos e Serviços	1°	Logística	1°	3) Condições de trabalho seguras e higiênicas;
				2°	8) Fornecimento de emprego regular;
				3°	10) Atendimento às leis locais e nacionais relacionadas a padrões ambientais.
				4°	6) O horário de trabalho não excessivo;
				5°	7) Nenhuma prática de discriminação;
		2°	Conteúdo	1°	10) Atendimento às leis locais e nacionais relacionadas a padrões ambientais.
				2°	8) Fornecimento de emprego regular;
				3°	3) Condições de trabalho seguras e higiênicas;

Na Europa, a categoria em 1º lugar entre as recorrências de não conformidades é a de Embalagem. Entre suas duas subcategorias, Metais é a primeira em termos de recorrência de problemas de fornecedores, sendo a não conformidade mais recorrente a prática de trabalho excessivo, seguido das irregulares condições de trabalho seguras e higiênicas. Já em sua segunda subcategoria de Plásticos, os problemas mais recorrentes invertem de posição, sendo as condições de trabalho seguras e higiênicas a mais recorrente.

Na categoria de Matéria-Prima a segunda maior recorrência de não conformidades. Dentro de suas subcategorias a maior recorrência está dentro da subcategoria de Açúcar e Laticínios. Em açúcar, as não conformidades recorrentes são as irregulares condições de trabalho seguras e higiênicas, seguidos de irregular Pagamento de salários e benefícios. Para laticínios, as não conformidades mais recorrentes estão relacionadas ao pagamento de salários e benefícios e prática de trabalho excessivo.

Na categoria de Materiais Indiretos e Serviços, está em primeiro lugar a subcategoria de logística com maior recorrência de não conformidades para falta de condições de trabalho seguras e higiênicas e fornecimento do emprego regular. Na subcategoria de conteúdo a maior recorrência de não conformidades estão presente no atendimento de padrões ambientais e prática do emprego regular.

**Quadro 3: Matriz de prioridade de categorias, subcategorias e problemas encontrados nos fornecedores em Latino América**

Zona	Classificação de Categoria		Classificação de subcategoria		Classificação de ETI	
LATAM	1º	Embalagem	1º	Metais	1º	6) O horário de trabalho excessivo;
					2º	3) Condições de trabalho seguras e higiênicas;
					3º	10) Atendimento a requisitos das leis locais e nacionais relacionadas a padrões ambientais.
					4º	9) Proibição de tratamento áspero ou desumano;
					5º	8) Fornecimento de emprego regular;
					6º	1) A livre escolha do emprego;
					7º	5) Pagamento de salários e benefícios;
			2º	Plásticos Rígidos	1º	3) Condições de trabalho seguras e higiênicas;
					2º	10) Atendimento a requisitos das leis locais e nacionais relacionadas a padrões ambientais.
	2º	Matéria-Prima	1º	Açúcar	1º	3) Condições de trabalho seguras e higiênicas;
					2º	6) O horário de trabalho não excessivo;
			2º	Laticínios	1º	3) Condições de trabalho seguras e higiênicas;
1º					6) O horário de trabalho excessivo;	
3º	Materiais Indiretos e	1º	Logística	1º	6) O horário de trabalho excessivo;	

	Serviços		2°	10) Atendimento a requisitos das leis locais e nacionais relacionadas a padrões ambientais.
			3°	3) Condições de trabalho seguras e higiênicas;
			4°	5) Pagamento de salários e benefícios;
			5°	7) Nenhuma prática de discriminação;
			6°	8) Fornecimento de emprego regular;
		2°	Conteúdo	1°

Para Latino América, a categoria de Embalagem também está em primeiro lugar, com a subcategoria de Metais em primeiro lugar e Plásticos em segundo lugar. Em Metais, a maior recorrência de não conformidades encontradas estão no registro de trabalho excessivo e irregular condição de trabalho segura e higiênica. Em Plásticos, a recorrência de não conformidades está nas condições irregulares de trabalho e não atendimento dos padrões ambientais.

A categoria de Matéria-prima, está em segundo na recorrência de não conformidades. Dentro de suas subcategorias a maior recorrência está dentro da subcategoria de Açúcar e Laticínios. Em Açúcar, as não conformidades recorrentes são as irregulares condições de trabalho seguras e higiênicas, seguidos de irregular registro de trabalho excessivo. Para laticínios, a não conformidade registrada é a irregular condição de trabalho.

Na categoria de Materiais Indiretos e Serviços, está em primeiro lugar a subcategoria de Logística com maior recorrência de não conformidades no registro de trabalho excessivo, seguido de não atendimento aos padrões ambientais. Na subcategoria de Conteúdo consta somente a não conformidades do atendimento de padrões ambientais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa foi identificado que nas zonas de atuação da multinacional os maiores problemas estão relacionados às condições de trabalho seguras e higiênicas, que envolvem a fiel utilização de equipamentos de segurança pelos funcionários em seu ambiente de operação, saídas de emergência desobstruídas, produtos químicos devidamente rotulados e seguros, painéis eletrônicos devidamente fechados e de acesso restrito, exames médicos trabalhistas periodicamente realizados, banheiros estruturados com cabines, portas e separação por sexo, bebedouros limpos com água potável, entre outros. Sobre o trabalho excessivo, segundo do *ranking*, seus problemas envolvem a prática de trabalhar por mais que 60 horas semanais ou por mais que 7 dias consecutivos sem descanso (folga), falta no pagamento de horas extras, subcontratação sem registro de horas extras, entre outros. Sobre o atendimento de requisitos de padrões ambientais, envolvem-se problemas de comprovação insuficiente de consumo e desperdícios, falta de licenças, falta de mensuração de consumos, falta de políticas de descarte de resíduos, falta de ISO, falta de monitoramento de CO<sub>2</sub>, entre outras comprovações.

Para o fornecimento de emprego regular, quarto do *ranking*, ocorrem problemas com falta de contrato para alguns funcionários, assim como há existência do contrato porém com falta de assinatura por parte dos funcionários, falta de revisão na política para imigrantes, falta de políticas anticorrupção e de segurança de informações, não é registrado todo o tempo trabalhado realizado pelos funcionários, falta de políticas claras de concorrência, entre outras pendências relacionadas à parte jurídica e ética. Para o quinto do ranking, pagamentos de salários e benefícios, os problemas estão relacionados a deduções incorretas no salário do funcionário, pagamento abaixo da média, falta de registro de horas extras, falta de política para licenças e afastamentos, falta de pagamento de feriados trabalhados e outros problemas relacionados ao correto pagamento de folha.

A partir desses resultados, pode-se observar que condições de trabalho ruins e desrespeitosas para com o direito humano, são presentes e que independentemente de países e regiões serem mais desenvolvidos, os problemas são iguais. Isso se comprova por meio da análise que mostra que entre os fornecedores de embalagens e matéria-prima os maiores problemas combinam jornada de trabalho excessiva, condições inseguras e não higiênicas e irregular remuneração nas três zonas estudadas, que evidenciam a probabilidade da existência de condições de trabalho análogos à escravidão. Assim como para fornecedores de serviços e materiais indiretos, ocorre nas três zonas não conformidades na prática do emprego regular e cumprimento às exigências ambientais, talvez por ser uma forma de trabalho mais baseada em celebração de contratos e de difícil mensuração de impacto ambiental, sendo menos tangível em valores de mensuração se comparado as outras duas categorias citadas anteriormente e que por esse motivo se torna algumas vezes incompreendida em seu impacto por parte dos gestores.

Portanto, por mais que nas diferentes zonas existam culturas e realidades diferentes, os problemas encontrados no meio organizacional das empresas fornecedoras são muito comuns entre si.

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo do trabalho consistiu em analisar as não conformidades dos fornecedores de uma grande multinacional apontados por auditorias, verificando os tipos de problemas que ocorrem nos fornecedores de nível 1 (*tier 1*) dela em suas três zonas de atuação, de modo a elencar os fornecedores por suas categorias e subcategorias de fornecimento e identificar quais os problemas mais recorrentes. O fornecimento responsável tem sido estratégia de algumas empresas que aderem aos princípios de responsabilidade social corporativa e estão engajadas com práticas justas e responsáveis, que evitam escândalos associados às condições de trabalhos análogas à escravidão, desmatamento, entre outros, que colocam a reputação da empresa em risco e impactam diretamente em seu lucro.

A multinacional em estudo, apresenta forte atualização de políticas internas, pontos frequentes de auditorias internas e externas realizadas na empresa, o que é visto como vantagem em termos de responsabilidade social e fornecimento responsável quando isso estabelece um forte embasamento moral e documental para que se exija o mesmo de seus fornecedores parceiros, o que de acordo com Kashmanian (2015) é elemento fundamental para que a cadeia de suprimentos seja sustentável, uma vez que compartilham com seus fornecedores exigências de cumprimento com a lei e políticas da companhia.

Pelo modo como os compradores gerenciam e acompanham a realização de auditorias e certificações, percebe-se o uso de uma insuficiente gestão de relacionamento com fornecedores, o que reforça a necessidade de que a multinacional desenvolva e melhore esse processo de acompanhamento.

Uma das contribuições desse trabalho está na visibilidade que traz sobre os maiores tipos de não conformidades encontradas em seus fornecedores, no qual não existe hoje na companhia, visto que a base de dados existente para acompanhamento do estado de certificação de fornecedores, resume-se somente em registrar se este está certificado e qual o prazo para resolução de suas não conformidades, caso encontradas. Desse modo, utilizando o método de análise de dados apresentado, é possível que a companhia construa uma base de dados mais concisa e detalhada que permita aos *Heads*, Chefes de zona, Chefes de mercado e times de compras, saberem os problemas de seus fornecedores chave e atuarem junto a eles para resolução e certificação.

Através disso, se torna mais eficiente o acompanhamento do programa de fornecimento responsável e se torna mais estreito o relacionamento do comprador com o fornecedor. Por sua vez, a análise crítica dos *Heads* e Chefes sobre as não conformidades é facilitada e estimula a cobrança da resolução por parte deles às suas equipes quando entendem melhor qual a situação dos fornecedores. Além disso, podem atuar de maneira mais precisa e efetiva junto às áreas de Relações Públicas, Assuntos públicos, Mídias Sociais, ou seja, setores de relações públicas, para minimizarem impactos provenientes de escândalos e prever possíveis riscos relacionados à alguns problemas atuais de seus fornecedores.

Esse fato é ainda mais relevante, quando se percebe que é realidade dos fornecedores da multinacional apresentarem problemas básicos de condições de trabalho, que aumentam suas chances de reputação negativa corporativa.

Logo, é possível verificar a riqueza de informações relacionadas às não conformidades em fornecedores, mas por outro lado essas informações não são tratadas e organizadas de acordo com a importância que tem, limitando o programa à metrificação e acompanhamento da porcentagem de fornecedores certificados no programa, somente.

É importante que a companhia levante e entenda quais os principais problemas, e após isso, considerar os potenciais impactos causados por seus fornecedores em suas métricas e objetivos, trabalhando em seus diferentes níveis de fornecedores e incentivando que seus fornecedores Nível 1 se envolvam com seus respectivos fornecedores de Nível 1, a fim de que promovam a conscientização da importância do programa. Isso também ajuda a companhia a alavancar sua rastreabilidade, uma vez que é preciso levantar informações detalhadas da origem dos materiais, produtos e serviços ao longo de toda a cadeia de suprimentos, conforme Glass (2015) argumenta.

Além disso, é preciso que esses problemas sejam investigados e acompanhados mais profundamente, a fim de que se entenda quais os fatores explicativos para isso (por exemplo: cultura, fatores externos, conflitos, economia, política, entre outros) e como a multinacional pode atuar para minimizar esses tipos de problemas e consequentemente reduzir seu risco de reputação negativa corporativa, tópicos que serão deixados em aberto para as próximas pesquisas acadêmicas.

O presente estudo foi feito com amostra de uma única empresa multinacional, então não se pode generalizar os resultados, visto que é uma multinacional Europeia do ramo alimentício. Se utilizarmos uma multinacional de outra origem ou de outro setor de atuação, a realidade pode ser muito diferente.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARREIROS, Flávio Augusto Martins. **Projeto de investimento: uma análise estratégica a partir do conceito de cadeia de suprimentos**. 2004. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-31072017-115352/en.php>>. Acesso em: 12 nov. 2017.
- CAMARGO, J. A. **Gestão de Projetos Sociais Corporativos - Perspectiva da Teoria dos Stakeholders**. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-22022016-170432/en.php>>. Acesso em: 11. Nov. 2017.
- CARROLL, A. B. A. **Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance**. *Academy of Management Review*, Georgia, v. 4, n. 4, p. 497-505, oct. 1979.
- CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, A. K.; BUSINESS, A. K. **Society: ethics and stakeholder management**. United States, 2000.
- CARTER, Craig R. **Purchasing and social responsibility: a replication and extension**. *Journal of Supply Chain Management*, v. 40, n. 3, p. 4-16, 2004.
- CARTER, Craig R.; AUSKALNIS, Richard J.; KETCHUM, Carol L. **Purchasing from minority business enterprises: Key success factors**. *Journal of Supply Chain Management*, v. 35, n. 4, p. 28-32, 1999.
- CARTER, Craig R.; JENNINGS, Marianne M. **The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis**. *Journal of business Logistics*, v. 25, n. 1, p. 145-186, 2004.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006.
- CHAUVIN, Keith W.; HIRSCHHEY, Mark. **Goodwill, profitability, and the market value of the firm**. *Journal of Accounting and Public Policy*, v. 13, n. 2, p. 159-180, 1994.
- COOPER, Martha C.; LAMBERT, Douglas M.; PAGH, Janus D. **Supply chain management: more than a new name for logistics**. *The international journal of logistics management*, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.
- DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. **The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications**. *Academy of management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.
- FOMBRUN, Charles J.; GARDBERG, Naomi A.; BARNETT, Michael L. **Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk**. *Business and society review*, v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.
- GUO, Ruixue; LEE, Hau; SWINNEY, Robert. **The impact of supply chain structure on responsible sourcing**. In: **Proceedings of M&SOM Sustainable Operations SIG Conference**, INSEAD, Fontainebleau, France. 2013.
- HARTMANN, Julia; MOELLER, Sabine. **Chain liability in multitier supply chains? Responsibility attributions for unsustainable supplier behavior**. *Journal of operations management*, v. 32, n. 5, p. 281-294, 2014.
- HENKLE, Dan. **Gap Inc. sees supplier ownership of compliance with workplace standards as an essential element of socially responsible sourcing**. *Global Business and Organizational Excellence*, v. 25, n. 1, p. 17-25, 2005.
- KULL, Thomas J.; TALLURI, Srinivas. **A supply risk reduction model using integrated multicriteria decision making**. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 55, n. 3, p. 409-419, 2008.
- LAMBERT, Douglas M. **Supply chain management: processes, partnerships, performance**. *Supply Chain Management Inst*, 2008.
- LUMMUS, Rhonda R.; VOKURKA, Robert J. **Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines**. *Industrial Management & Data Systems*, v. 99, n. 1, p. 11-17, 1999.
- MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicaseos**. São Paulo, 2002.



- Disponível em:  
<[http://www.fundacaofia.com.br/PENSA/anexos/biblioteca/2822007151357\\_Tese\\_ClaudioMachado.pdf](http://www.fundacaofia.com.br/PENSA/anexos/biblioteca/2822007151357_Tese_ClaudioMachado.pdf)>. Acesso em: 04. Nov. 2017.
- MAIGNAN, Isabelle; HILLEBRAND, Bas; MCALISTER, Debbie. **Managing socially-responsible buying: how to integrate non-economic criteria into the purchasing process**. European Management Journal, v. 20, n. 6, p. 641-648, 2002.
- MCCALLEY, Russell W. **Marketing channel management: people, products, programs, and markets**. Greenwood Publishing Group, 1996.
- OSTROVSKY, Michael et al. **Stability in supply chain networks**. American Economic Review, v. 98, n. 3, p. 897, 2008.
- PENA, Roberto Patrus et al. **Responsabilidade social empresarial e estratégia: um estudo sobre a gestão do público interno em duas empresas signatárias do global compact**. Organizações & Sociedade, v. 14, n. 40, p. 81-98, 2007.
- SEDEX (2015). **SEDEX members ethical trade audit**. Disponível em: <<https://cdn.sedexglobal.com/wp-content/uploads/2017/08/SMETA-in-Numbers.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2017.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. Atlas, São Paulo, 2009..
- WERHANE, Patricia H.; FREEMAN, R. Edward. **Business ethics: the state of the art**. International Journal of Management Reviews, v. 1, n. 1, p. 1-16, 1999.
- YU, Xiaomin. **Impacts of corporate code of conduct on labor standards: A case study of Reebok's athletic footwear supplier factory in China**. Journal of Business Ethics, v. 81, n. 3, p. 513-529, 2008.
- ZORZINI, Marta et al. **Socially responsible sourcing: reviewing the literature and its use of theory**. International Journal of Operations & Production Management, v. 35, n. 1, p. 60-109, 2015.