

FORNECIMENTO RESPONSÁVEL EM UMA MULTINACIONAL ALIMENTÍCIA: COMPARAÇÃO DAS NÃO- CONFORMIDADES NA AMÉRICA LATINA, EUROPA E ÁSIA

*RESPONSIBLE SOURCING IN A MULTINATIONAL COMPANY: COMPARISON OF NON-
COMPLIANCE IN LATIN AMERICA, EUROPE AND ASIA*

DOI: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v10i1.630>

**Nicolas Duran Barbosa^a, Perla Calil Pongeluppe Wadhy Rebeh^b e Juliana Chiaretti
Novi^c**

^a **Nicolas Duran Barbosa**
nicolasduran.b@gmail.com
FEA-RP/USP

^b **Perla Calil Pongeluppe Wadhy Rebeh**
perla@usp.br
Universidade de São Paulo, FEA-RP

^c **Juliana Chiaretti Novi**
juliana.cnovi@gmail.com
FEA-RP/USP e UNAERP

Data de envio do artigo: 29 de janeiro de 2019.

Data de aceite: 02 de março de 2019.

Palavras-chave:

Fornecimento responsável; SMETA; Responsabilidade social corporativa.

Resumo 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 colocam a reputação da empresa em risco e impactam diretamente no valor. Essa pesquisa tem como objetivo comparar as irregularidades identificadas no processo de certificação de fornecimento responsável SMETA (Sedex Member Ethical Trade Audit) em uma empresa multinacional alimentícia. O método de pesquisa utilizado foi pesquisa documental, por meio de documentos de auditoria e sistemas de informações das três zonas geográficas de atuação: América Latina, Europa e Ásia. Com isso, a pesquisa descreveu o processo interno do programa de fornecimento responsável na empresa, as auditorias realizadas por companhias externas independentes, a avaliação dos fornecedores para agregá-los em categorias (embalagens, matéria-prima e materiais indiretos e serviços) e subcategorias de fornecimento, e finalmente comparar os problemas mais recorrentes entre esses. As compras anuais com fornecedores irregulares totalizaram US\$ 487 milhões, sendo que 51% foram com compra de matéria-prima (principalmente açúcar e laticínios), 31% com embalagens (principalmente plásticas) e 18% com materiais indiretos. Os principais problemas dos fornecedores 31% estão relacionados às condições de trabalho seguras e higiênicas; 21% relacionados ao horário de trabalho excessivo; seguidos com 12% cada em descumprimento de leis ambientais, fornecimento de emprego regular, e pagamento de salários e benefícios.

Keywords:

Responsible Sourcing; Certification; SMETA; Corporate Social Responsibility.

Abstract *Responsible sourcing has been the strategy of some companies that adhere to the principles of corporate social responsibility and are engaged in fair and responsible practices that put the company's reputation at risk and directly impact value. This research aims to compare the irregularities identified in the SMETA responsible certification process in a multinational food company. The research method used was documentary research, through audit documents and information systems of the three geographic areas of action: Latin America, Europe and Asia. With this, the research described the internal process of the responsible supply program in the company, the audits performed by independent external companies, the evaluation of the suppliers to aggregate them into categories (packaging, raw material and indirect materials and services) and subcategories of supply, and finally compare the most recurring problems among these. Annual purchases of irregular suppliers amounted to US \$ 487 million, of which 51% consisted of raw materials (mainly sugar and dairy products), 31% with packaging (mainly plastic) and 18% with indirect materials. The main problems of suppliers 31% are related to safe and hygienic working conditions; 21% related to excessive working hours; followed by 12% each in noncompliance with environmental laws, provision of regular employment, and payment of wages and benefits.*

1. INTRODUÇÃO

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, 1979, p. 34). Por outro lado, práticas de

gestão verde e sustentável da cadeia de suprimentos têm sido desenvolvidas pelas empresas, tentando integrar as preocupações ambientais nas organizações, reduzindo as consequências negativas não intencionais no ambiente dos processos de produção e consumo (GENOVESE et al, 2017). A sustentabilidade tem influenciado na redefinição da função de operações e suprimentos, auxiliando a empresa a criar vantagem competitiva (SIVAPRAKASAM et al, 2001).

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 et al. (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 à 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).

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 às empresas a jusante, aumentando a competitividade com fornecedores mais responsáveis, porém se torna mais suscetível a prática de uma violação de responsabilidade (GUO et al, 2013).

De acordo com Reuter et al (2010), a gestão sustentável do fornecedor deve ultrapassar a autodeclaração para promover comportamento responsável dos 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).

Em alguns casos a própria empresa pode se responsabilizar pela avaliação, ou em outros casos pode-se contratar empresas de auditoria externa para gerar imparcialidade no processo e garantir para terceiros e investidores (GENOVESE et al, 2017). Guo et al (2016) relatou alguns problemas relacionados à responsabilidade social e ambiental pelo fornecimento estendido de algumas empresas como: funcionários da Nike contestando pelos baixos salários, trabalho de horas excessiva e trabalho infantil na década de 90; fabricante de brinquedos Mattel problemas com segurança dos produtos nos anos 2000; fabricante de eletroeletrônico Foxconn com precárias condições de trabalho; Walmart, Primark e El Corte Inglés com protocolos de segurança de trabalho inadequadas, entre outros. Esses casos dificilmente seriam autodeclarados pelas próprias empresas por denegrir a própria imagem. Isso justifica a importância de empresas de auditoria para certificarem para terceiros sobre a real situação com os fornecedores.

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. Os artigos relatam sobre os aspectos de estratégias para implantação de fornecimento responsável, mas raros utilizam

dados internos de empresas para avaliar as características e tipos de não conformidades que têm sido observadas. A indústria alimentícia está mais exposta ao risco de suprimentos pelo impacto gerado na saúde da população, no caso de alguma toxicidade.

1.1 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 e comparar as não-conformidades dos fornecedores identificadas no processo de certificação de fornecimento responsável SMETA (Sedex Member Ethical Trade Audit) em uma empresa multinacional alimentícia. Serão avaliadas as auditorias realizadas em três regiões geográficas: Ásia, Europa e América Latina.

O método de pesquisa utilizado foi pesquisa documental, por meio de documentos de auditoria e sistemas de informações das três zonas geográficas de atuação: América Latina, Europa e Ásia.

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) questiona teorias sobre responsabilidade social corporativa (RSC) que divergem entre si, como descrito na teoria de 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 compram 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 Fornecimento responsável

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) apontam 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) compreendem 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 et al. (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.

Guo et al (2016) indicam quatro tipos de estratégias de fornecimento para o comprador: fornecimento de baixo custo (suprimento de um fornecedor arriscado), fonte dupla, fornecimento de nicho responsável (suprime de um fornecedor responsável e venda apenas para consumidores socialmente conscientes), e fornecimento de

mercado de massa responsável (fornecimento responsável e venda para todos consumidores).

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 apontam que 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.

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.

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 et al. (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*:

	Dimensões de preocupação
• Respeito aos direitos humanos e trabalhadores	Condições de trabalho, trabalho infantil, trabalho forçado e violações dos direitos dos trabalhadores
• Respeito às instituições democráticas locais	Problemas na aquisição de bens de entidades que não são reconhecidas, nem mesmo opõem contra instituições democráticas estabelecidas
• Proteção dos recursos naturais	Algumas práticas prejudiciais ao meio ambiente são conhecidas e além disso fornecedores verdes não são favorecidos pela equipe de compras
• Uso de fornecedores minoritários	Equipe de compras considere em sua estratégia uma diversidade de fornecedores em termos de raça, gênero e tamanho.

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).

2.2 Processo de Certificação

Como defendem Maignain et al. (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).

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. Esse 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 Comércio ético (ICE ou mais conhecido como ETI – Ethical Trading International em inglês) e as convenções da Organização Internacional do trabalho (OIT) (SEDEX, 2015).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

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. As etapas da pesquisa foram:

- **Levantamento da amostra:** caracterização dos gastos com compras pelo sistema de informações da multinacional, caracterização das categorias e subcategorias;
- **Pesquisa documental das não-conformidades:** registro dos motivos no perfil de cada fornecedor de primeira camada, por meio do sistema de informações da empresa
- **Identificação do detalhamento das não-conformidades:** papéis com anotações da empresa de auditoria independente.
- **Análises cruzadas das informações:** elaboração de tabelas que cruzaram os dados das três regiões geográficas.

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 1 foi estabelecida a quantidade de fornecedores distribuídos por zonas de atuação, categorias e subcategorias de compra, assim como o gasto anual.

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

Categoria	Subcategoria	Zona Austrália	Zona Europa	Zona América Latina	Gasto anual efetuado (US\$)	Amostra escolhida
Embalagens	Metais	1	13	6	73 mi	20
	Embalagem em papel	7	11	9	17 mi	-
	Plásticos Rígidos		2	1	63 mi	3
	Total	8	26	16	153 mi	23
Matéria-Prima	Cereais e Grãos	4	4	17	13 mi	-
	Laticínios	1	1	1	73 mi	3
	Ingredientes Especiais	19	6	25	6 mi	-
	Açúcar	1	11	2	115 mi	14
	Gorduras Vegetais	19	92	5	39 mi	-
	Total	44	114	50	246 mi	17
Materiais Indiretos e Serviços	Conteúdo		3	1	66 mi	4
	Equipamentos genéricos		2	7	6 mi	-
	Tecnologia e Informática	2	80		7 mi	-
	Logística	1	3	2	9 mi	6
	Total	3	88	10	88 mi	10
TOTAL		55	228	76	487 milhões	50

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 50 casos, sendo 4 da Austrália, 33 da Europa e 13 da América Latina.

A tabela 2 mostram que os maiores ofensores estão relacionados às Condições de trabalho (ICE 3) e ao Trabalho em excesso (ICE 6), seguidos de outros três problemas importantes, relacionados a padrões ambientais (ICE 10), ao cumprimento do emprego regular (ICE 8) e ao pagamento regular de salários e benefícios (ICE 5), formando os 5 principais problemas encontrados pelas zonas.

Tabela 2 - Quantidade de fornecedores com não conformidades por tipo de ICE (Iniciativa de Comércio Ético) e regiões

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

4.1 Problemas encontrados nos fornecedores na Ásia

A matriz apresenta que a categoria de Embalagem e sua subcategoria de Metais está classificada como

1º lugar entre as recorrências de não conformidades onde o problema de destaque (ICE) é relacionado às condições de trabalho seguras e higiênicas, seguido de pagamento de salários e benefícios, e os demais problemas apontados para ele.

Tabela 3 - Incidência de não-conformidades por sub-categoria na Ásia

	Categoria	Embalagem	Matéria-Prima	Materiais Ind e Serviços	Matéria-Prima
<i>ICE</i>	Subcategoria	Metais	Açúcar	Logística	Laticínios
<i>Condições de Trabalho</i>	5) Pagamento de salários e benefícios;	1	1	0	0
<i>Condições de Trabalho</i>	6) O horário de trabalho não excessivo;	1	1	0	0
<i>Condições de Trabalho</i>	7) Nenhuma prática de discriminação;	0	0	1	0
<i>Integridade do negócio</i>	8) Fornecimento de emprego regular;	1	0	1	0
<i>Saúde e Segurança</i>	3) Condições de trabalho seguras e higiênicas;	1	1	0	1
<i>Meio Ambiente</i>	10) Atendimento a requisitos das leis locais e nacionais relacionadas a padrões ambientais.	1	0	1	1
	Total ICE	5	3	3	2

A categoria Embalagem (metais) apresenta mais tipos de não-conformidade entre seus fornecedores, seguido de Matéria Prima (açúcar) e Materiais Indiretos e Serviços (logística).

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.

4.2 Problemas encontrados nos fornecedores na Europa

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 com 44 não-conformidades, sendo a mais recorrente a prática de trabalho excessivo, seguido das irregulares condições de trabalho seguras e higiênicas, falta de prática de emprego regular e pagamento regular de salários e benefícios. 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.

Tabela 4 - Incidência de não conformidades em cada ICE (Iniciativa de Comércio Ético) por subcategoria na Europa

	Categoria	Embalagem	Embalagem	Matéria-Prima	Matéria-Prima	Materiais Indiretos Serviços	Materiais Indiretos Serviços
ICE	Subcategoria	Metais	Plásticos Rígidos	Açúcar	Laticínios	Logística	Conteúdo
<i>Condições Trabalho</i>	4) Proibição do trabalho infantil	2	0	0	0	0	0
<i>Condições Trabalho</i>	5) Pagamento de salários e benefícios;	6	0	5	1	0	0
<i>Condições Trabalho</i>	6) O horário de trabalho não excessivo;	11	1	4	1	1	0
<i>Condições Trabalho</i>	7) Nenhuma prática de discriminação;	2	0	0	1	1	0
<i>Condições Trabalho</i>	9) Proibição de tratamento áspero ou desumano;	3	0	0	0	0	0
<i>Integridade do negócio</i>	8) Fornecimento de emprego regular;	7	0	0	0	2	2
<i>Saúde e Segurança</i>	3) Condições de trabalho seguras e higiênicas;	11	2	11	1	3	2
<i>Meio Ambiente</i>	10) Atendimento às leis locais e nacionais de padrões ambientais.	2	1	0	1	2	3
	Total ETI	44	4	20	5	9	7

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, 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.

A partir da análise de quantidade total de fornecedores em cada categoria, assim como na Ásia, Embalagem apresenta maior variedade de não-conformidade entre seus fornecedores, seguido de Matéria Prima e Materiais Indiretos e Serviços.

4.3 Problemas encontrados nos fornecedores em América Latina

Para América Latina, a categoria de Embalagem também está em primeiro lugar, com a subcategoria de Metais em primeiro lugar e Plásticos em segundo lugar. Em Metais, destacam-se nos primeiros lugares a existência de trabalho excessivo e insuficientes condições de trabalho seguras e saudáveis, outras não-conformidades foram apontadas também relacionadas ao tratamento áspero e desumano, fornecimento do emprego regular, livre escolha do emprego e pagamento de salários e benefícios, de fora somente práticas de discriminação. Em Plásticos, a recorrência de não conformidades está nas condições irregulares de trabalho e não atendimento dos padrões ambientais.

Tabela 5 - Incidência de não-conformidades em cada ETI por subcategoria na América Latina

	Categoria	Embalagem	Embalagem	Matéria-Prima	Matéria-Prima	Materiais Indiretos Serviços	Materiais Indiretos Serviços
	Subcategoria	Metais	Plásticos Rígidos	Açúcar	Laticínios	Logística	Conteúdo
Condições Trabalho	1) A livre escolha do emprego;	1	0	0	0	0	0
Condições Trabalho	5) Pagamento de salários e benefícios;	1	0	0	0	1	0
Condições Trabalho	6) O horário de trabalho não excessivo;	6	0	1	0	2	0
Condições Trabalho	7) Nenhuma prática de discriminação;	0	0	0	0	1	0
Condições Trabalho	9) Proibição de tratamento áspero ou desumano;	2	0	0	0	0	0
Integridade do negócio	8) Fornecimento de emprego regular;	2	0	0	0	1	0
Saúde e Segurança	3) Condições de trabalho seguras e higiênicas;	5	1	2	1	1	0
Meio Ambiente	10) Atendimento a requisitos das leis locais e nacionais relacionadas a padrões ambientais.	3	1	0	0	2	1
	Total ETI	20	2	3	1	8	1

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.

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 CO2, 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.

5. 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 em três zonas de atuação. 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 identificação das principais não conformidades encontradas nos fornecedores. O sistema de informações permite acesso a base de dados para acompanhamento do estado de certificação de cada fornecedor, com o tipo de incidência e prazo para resolução das mesmas. Com esse resultado, é possível que a equipe de compras estruture os problemas predominantes dos fornecedores e atuem de maneira preventiva e orientadora 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.

Os tipos de irregularidades encontrados nesta pesquisa são semelhantes aos identificados por Guo et al (2016), nos casos da década de 90 e anos 2000. Os achados podem apontar dimensões a serem trabalhadas com fornecedores por meio de treinamentos e no ato da contratação. 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.

REFERÊNCIAS

ALVES, Francisco José dos Santos. **A adesão do contabilista ao código de ética da sua profissão: um estudo empírico sobre percepções**. 2005. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-23012006-103126/en.php>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

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

BESKE, Philip; SEURING, Stefan. Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.19, n. 3, p. 322-331, 2014.

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.

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.; 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.; HIRSCHEY, Mark. Goodwill, profitability, and the market value of the firm. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 13, n. 2, p. 159-180, 1994.

COASE, Ronald H. **The nature of the firm**. *Econômica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x/full>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

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.

FREEMAN, Edward R. The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. **Business Ethics Quarterly**, v.4 p. 409-422, 1994. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3857340>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. **Corporate Ethics and Corporate Governance**, p. 173-178, 1970. Disponível em: <<https://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

GENOVESE, Andreas; ACQUAYE, Adolf A.; FIGUEROA, Alejandro; KOH, Lenny. Sustainable supply chain management and the transition towards a circular economy: Evidence and some applications. **Omega**, v. 66, p. 344-357, 2017.

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.

GUO, Ruixue; LEE, Hau; SWINNEY, Robert. Responsible sourcing in supply chains. **Management Science**, v.62, n.9, p. 2722–2744, 2016.

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.

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.

PAGELL, Mark; WU, Zhaohui. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n.2, p. 37-56, 2009.

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.

SIVAPRAKASAM R; SELLADURAI V; SASIKUMAR, P. Implementation of interpretive structural modelling methodology as a strategic decision making tool in a green supply chain context. **Annals of Operations Research 2014**. <http://dx.doi.org/10.1007/s10479-013-1516-z>.

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.