

Crítérios de Responsabilidade Social Corporativa na Cadeia de Suprimentos do Setor de Petróleo e Gás Natural: O Caso dos Fornecedores Pernambucanos da Petrobrás

Autoria: Elidiane Suane Dias de Melo, Marcos André Mendes Primo, Carla Regina Pasa Gómez, Rodrigo Gayger Amaro

A pesquisa tem como objetivo analisar a influência dos critérios de responsabilidade social na gestão de fornecedores de segunda camada da Petrobrás. Considera-se como critérios de responsabilidade social os critérios de SMS e Gerencial. Para atendimento desse objetivo buscou-se esclarecer nuances do processo de seleção de fornecedores da Petrobrás, conhecer a percepção das empresas em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás, compreender a percepção das empresas sobre a responsabilidade social corporativa, identificar práticas de seleção de fornecedores influenciadas pelos critérios de SMS e Gerencial e discutir a motivação das empresas locais, a partir de aspectos do isomorfismo organizacional, em utilizar as práticas de responsabilidade social da Petrobrás no gerenciamento de seus próprios fornecedores. A fundamentação teórica utilizada na pesquisa foi constituída por estudos na área de responsabilidade social na cadeia de suprimento, seleção de fornecedores e isomorfismo organizacional. Os processos e critérios de seleção de fornecedores da Petrobrás foram abordados pelo levantamento bibliográfico, pesquisa documental e realização de entrevistas. A pesquisa é um estudo qualitativo de múltiplos casos, tendo como unidades de análise as empresas CODISTIL, MCM e JBR. Para coleta de dados utilizou-se entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental. Os principais resultados indicam que, no aspecto da responsabilidade social, a Petrobrás influencia de forma diferente as empresas pesquisadas. As empresas CODISTIL e MCM apresentam práticas diferenciadas entre “fornecedores Petrobrás” e demais fornecedores. Os critérios de SMS e Gerencial influenciam as práticas relacionadas apenas aos fornecedores dos contratos específicos da estatal. A JBR faz uso de aspectos de responsabilidade social corporativa em suas práticas de gestão de fornecedores, no entanto esse comportamento não foi motivado pelo relacionamento com a Petrobrás. Dessa forma, percebe-se que os critérios de SMS e Gerencial da Petrobrás influenciam de forma superficial as práticas de gerenciamento de fornecedores nas empresas da pesquisa. CODISTIL e MCM apresentam um comportamento isomórfico coercitivo, enquanto a JBR não apresenta enquadramento nas categorias isomórficas, já que sua atuação foi desenvolvida de forma independente ao relacionamento com a Petrobrás. Sendo assim, entende-se que a teoria institucional isoladamente não é suficiente para explicar o comportamento dos atores presentes no campo pesquisado. Por fim, acredita-se que, se há na Petrobrás a intenção de disseminar as práticas presentes em seus critérios de SMS e Gerencial ao longo da cadeia de fornecedores, a estatal precisa reavaliar seu processo de seleção em questões voltadas ao aprimoramento do escopo dos requisitos, além da forma como orienta a propagação desses requisitos ao longo da cadeia de suprimentos.

1. Introdução

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) é um tema contemporâneo, que está presente nas estratégias organizacionais. Para realizar a GCS, as empresas podem fazer uso de alguns modelos presentes na literatura que fornecem práticas voltadas ao gerenciamento dos elos na cadeia.

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

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

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

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

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

Reconhecida pela sua RSC, ao adotar critérios de responsabilidade social na seleção de fornecedores, a Petrobrás garante a prática responsável de suas operações de forma mais ampla. Na busca pela condição de participantes ativos no processo de concorrência à fornecedores da estatal, as empresas precisam desenvolver, ao menos, os requisitos qualificadores, estabelecidos pela Petrobrás. Tal fato motiva um processo isomórfico nas empresas, a partir da uniformização de suas competências e comportamentos, que passam a atender a um padrão de exigências específico do segmento de petróleo e gás natural.

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

Ao moldar sua estrutura de forma a atender os requisitos da Petrobrás, as empresas locais uniformizam seus comportamentos, incorporando em suas práticas aspectos relevantes

de RSC. Em um contexto ideal, essas práticas passam a ser disseminadas no gerenciamento dos fornecedores de segunda camada, promovendo uma atuação responsável a montante da cadeia, como pode ser visto na Figura 1.

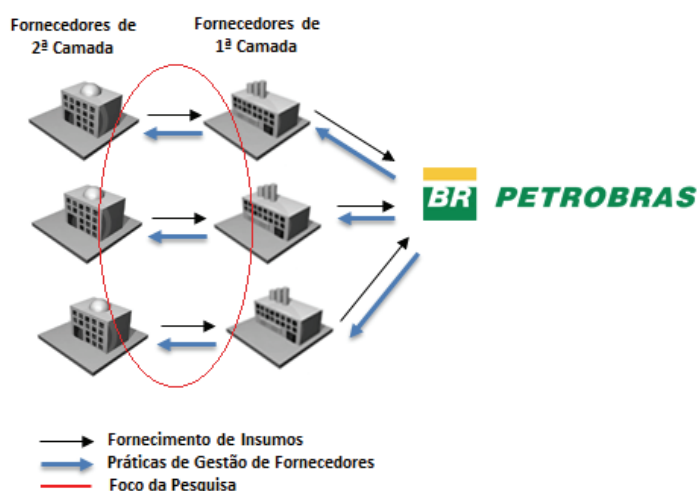


Figura 1 – Práticas de gestão de fornecedores na cadeia de suprimentos

Fonte: Própria, 2011.

No entanto, ainda que faça uso de ferramentas eficazes para monitoramento e controle dos fornecedores diretos (primeira camada), a estatal não tem garantias de que os fornecedores de segunda camada atendem às mesmas práticas de fornecimento estabelecidas. Dessa forma, não se pode afirmar que as empresas focais, que fazem uso de critérios específicos na seleção de fornecedores, conseguem disseminar a RSC a montante da CS.

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

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

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

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

2. Referencial Teórico

2.1. Responsabilidade Social na Cadeia de Suprimentos

A RSC envolve uma gestão empresarial mais transparente e ética e a inserção de preocupações sociais e ambientais nas decisões e resultados das empresas. Segundo Nascimento et al (2008), a RSC constitui-se em um comprometimento permanente dos

empresários, a partir de um comportamento ético, que busca contribuir para o desenvolvimento econômico, visando aumentar a qualidade ambiental e a qualidade de vida da sociedade.

Na opinião de Tachizawa (2004) os clientes adotaram uma postura mais rígida, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, que tenham boa imagem institucional no mercado e que atuem de forma ecologicamente responsável. Dessa forma, para Nascimento et al (2008) a adoção de responsabilidade socioambiental pode trazer vantagem competitiva à empresa.

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

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

“Algumas empresas têm percebido que ações de responsabilidade social podem representar reais vantagens competitivas”. Mas essa competitividade se legitima a partir do envolvimento de toda a cadeia, pois se torna necessária a integração dos vários processos das empresas da cadeia para produzir um bem socialmente responsável (ALIGLERI et al, 2002).

Esty e Winston (2008) opinam que os adeptos da onda verde estão desenvolvendo grandes programas de auditoria da CS para ajudar a redesenhar a forma como seus produtos são feitos. Já que, no mundo atual, um problema com qualquer fornecedor pode macular a reputação de uma grande marca.

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

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

2.2. Seleção de Fornecedores

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

ficando restritas apenas a aspectos econômicos e legais, volume de produção e desempenho no mercado.

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

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

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

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

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

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

2.2.1. Seleção de Fornecedores da Petrobrás

Maior empresa do Brasil e 3ª empresa de energia do mundo, em valor de mercado, (PETROBRÁS, 2010; PFC ENERGY 50, 2011), atuando no setor de petróleo e gás natural, a Petrobrás opera de forma integrada nas atividades de exploração e produção, refino, comercialização, transporte e petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, biocombustíveis e energia elétrica. No estado de Pernambuco, a Petrobrás conta com grandes projetos, como a Petroquímica Suape e a Refinaria Abreu e Lima, ambos em construção.

A Petrobrás anuncia uma preocupação especial e relação ao meio ambiente e à sociedade. “Crescimento integrado, rentabilidade e responsabilidade socioambiental são as

palavras-chave de nossa estratégia corporativa” (PETROBRÁS, 2010). Para isso, desenvolve atividades nos mais variados âmbitos, ligados à cultura, meio ambiente, esportes, etc. Com o objetivo de alcançar excelência nos valores ambientais e de segurança operacional de suas atividades, a Petrobrás adota requisitos detalhados na seleção de seus fornecedores. (PETROBRÁS, 2010) Os critérios utilizados pela Petrobrás para cadastramento e seleção de seus fornecedores são: Critério Técnico, Critério Econômico, Critério Legal, Critério SMS (Saúde, Meio Ambiente e Segurança) e Critério Gerencial (Responsabilidade Social).

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

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

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

2.3. O Isomorfismo nas Organizações

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

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

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

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

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

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

Carvalho e Vieira (2003, p. 34) afirmam que o isomorfismo normativo “refere-se, principalmente a formas comuns de interpretação e de ação frente aos problemas que se põem em evidência na vida organizacional”. Para DiMaggio e Powell (2005) esse tipo de

isomorfismo advém, principalmente, da formação profissional daqueles que compõem as organizações.

Deriva principalmente da profissionalização, que pode ser entendida como a luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e dos métodos de seu trabalho, para controlar a “produção dos produtores” e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para a autonomia de sua profissão (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

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

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

3. Proceder Metodológico

A presente investigação apresenta um cunho qualitativo. Optou-se por realizar o estudo de caso, visando o conhecimento aprofundado das práticas de gestão de fornecedores das organizações. Em virtude da análise de mais de uma empresa, a pesquisa é classificada como estudo de casos múltiplos. De acordo com Yin (2005), essa modalidade do estudo de caso, oferece conclusões analíticas mais contundentes, permitindo comparações e obtenção de resultados mais robustos.

3.1. Seleção da Amostra

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

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

No que concerne à escolha das organizações e de seus respondentes, segunda etapa da coleta de dados, foram definidos alguns critérios de seleção. Em relação às organizações, os critérios adotados foram: 1) possuir o CRCC; 2) ter realizado algum fornecimento direto à Petrobrás; e 3) acessibilidade. Em relação aos respondentes, buscou-se identificar as áreas relacionadas com o processo de gestão de fornecedores, respeitando as especificidades estruturais de cada empresa.

Mediante a análise dos critérios estabelecidos na pesquisa, foram selecionadas três empresas fornecedoras de bens e duas prestadoras de serviços. Optou-se por escolher empresas que atendessem às duas categorias (fornecedor de bens e prestador de serviços), visto a diferenciação de requisitos dos critérios da Petrobrás, voltados aos dois tipos de empresas. Conseguiu-se viabilizar a pesquisa com três empresas, sendo uma fornecedora de bens (CODISTIL do Nordeste) e duas prestadoras de serviços (MCM Montagens e JBR Engenharia), visto que as demais não demonstraram interesse na realização da pesquisa.

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

3.1.1. CODISTIL do Nordeste

A CODISTIL do Nordeste iniciou suas operações em 1979 na prestação de serviços de construção e montagem de equipamentos, nas áreas de caldeiraria e mecânica e possui atualmente com 520 funcionários. A empresa faz parte do grupo paulista DEDINI Indústrias de Base, empresa de capital nacional, sediada em Piracicaba, no Estado de São Paulo.

É considerada uma das maiores indústrias de bens de capital sob encomenda da região Nordeste e em 2007 recebeu a certificação NBR ISO 9001 para o sistema de gestão da qualidade de seus processos industriais. Obteve seu CRCC no ano de 2009, porém tem uma antiga relação de fornecimento com a estatal, como subcontratados de consórcios contratados pela Petrobrás. Atualmente a CODISTIL possui a encomenda de uma planta de tratamento de efluentes, em andamento, com a Petroquímica Suape, empresa do Grupo Petrobrás.

3.1.2. MCM Montagens

A MCM Construções e Montagens, fundada em 1996, faz parte do grupo Intercept Participações, que está classificado entre as maiores do segmento de montagem e manutenção industrial do país, e possui atualmente 1727 funcionários.

A MCM possui um Sistema de Gestão da Qualidade Integrado (SGI) e em 2010 recebeu a mais recente recomendação à manutenção da ISO 9001:2008. A empresa iniciou no mesmo mês as auditorias de adequação às normas ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:2007 (MCM, 2010). Classificada no CRCC desde 2003, a empresa encontra-se apta para prestação de serviço em oito áreas e possui contratos em andamento na Petroquímica Suape, realizando montagem de tanques de armazenamento, máquinas têxteis e tubulação inoxidável.

3.1.3. JBR Engenharia

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

A JBR é a primeira empresa de engenharia do Brasil, e a única no Nordeste, a integrar os Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9001:2008), Meio Ambiente (ISO 14001:2004), Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18001:2007) e Responsabilidade Social (NBR 16001:2004), certificados pela Fundação Vanzolini, em maio de 2007 (JBR, 2010).

Qualificada ao CRCC em 2005, a JBR já prestava serviços indiretamente à Petrobrás e no ano de 2011 está finalizando o projeto de fiscalização da obra de terraplenagem da Refinaria Abreu e Lima.

3.2. Coleta e Análise de Dados

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

A entrevista semi-estruturada foi o principal instrumento para a coleta de dados, pois permite ao pesquisador uma flexibilidade para um maior aprofundamento (LOPES, 2006). Os roteiros das entrevistas foram adaptados a cada um dos atores que compõem a amostra, de acordo com a natureza de sua atuação.

No total, foram realizadas onze entrevistas, sendo duas com a Petrobrás e nove com as empresas da amostra. As entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro de 2010 a janeiro de 2011 e apresentaram uma duração média de 50 minutos. Abordou-se integrantes das áreas de Materiais, Qualidade, Suprimentos, Comercial e Segurança do Trabalho.

O segundo instrumento de coleta de dados utilizado foi a pesquisa documental. De acordo com Yin (2005, p. 112) os documentos, no estudo de caso, “são importantes para corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes.” Os documentos utilizados

foram os sítios institucionais das empresas, documentos presentes nos mesmos, além de outros documentos fornecidos pelos respondentes durante a realização das entrevistas.

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

3.3. Empresa Focal: Petrobrás

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

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

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

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

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

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

3.3.1. Critério SMS – Saúde, Meio Ambiente e Segurança

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

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

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

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

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

3.3.2. Critério Gerencial

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

A Certificação ISO 9001 é obrigatória para as famílias de produtos do cadastro RQT. Nos demais casos, a empresa que não possuir a certificação será avaliada em relação aos demais requisitos, objetivando acumular uma pontuação relativa ao atendimento destes. “ISO é mandatório para toda família RQT. Tem família que não é considerada RQT e que aí você não precisa ter. É bom ter, mas não é obrigatório” (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS).

Embora não seja obrigatória para todos os produtos, as certificações possibilitam o alcance da nota máxima pelo fornecedor. São recomendadas pela Petrobrás e podem substituir auditorias de verificação dos demais requisitos, já que esses estão inclusos na norma certificada. (GERENTE SETORIAL DE DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS)

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

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

Para a Petrobrás, a ISO 9001 é avaliada como componente representativo da responsabilidade social à medida que, a partir da certificação, a empresa se desenvolve e aumenta sua competitividade, o que causa reflexos em toda a cadeia. O aumento da competitividade amplia a longevidade organizacional, que é respaldada pela qualidade dos produtos e pela melhoria do gerenciamento da empresa, que demanda um maior número de

profissionais com maior qualificação, o que diretamente influencia na qualidade de vida das pessoas (GERENTE DE ENGENHARIA DE MATERIAIS).

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

4. Discussão dos Resultados

4.1. Caracterização das empresas

A CODISTIL é uma empresa de grande porte, integrante do grupo Dedini e tem um nível de atuação internacional. A empresa MCM, também de grande porte, tem como controladora acionária a empresa Intercept Participações, e possui abrangência de atuação nacional. A JBR é uma empresa de grande porte, com fornecimento regional. As informações são apresentadas na Figura 2.

Todas as empresas possuem certificação ISO 9001. Somada a essa certificação, a JBR possui as certificações ISO 14001, OHSAS 18001 e NBR 16001.

EMPRESAS	CLASSIFICAÇÃO CRCC	PORTE ¹	CONTROLE ACIONÁRIO	NÍVEL DE ATUAÇÃO
CODISTIL	Fornecedor de Bens	Grande	Grupo Dedini S/A Ind de Base	Internacional
MCM	Prestador de Serviços	Grande	Intercept Participações	Nacional
JBR	Prestador de Serviços	Grande	-	Regional

¹ Com base na classificação do SEBRAE por número de funcionários

Figura 2 – Perfil das Empresasⁱⁱ

Fonte: Própria, 2011.

4.2. A percepção das empresas em relação ao processo de seleção de fornecedores da Petrobrás

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

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

4.3. A percepção das empresas em relação a responsabilidade social

Embora haja divergências em relação ao entendimento da RSC, como afirma Oliveira (2008), para as empresas investigadas a responsabilidade social envolve, *a priori*, comprometimento da empresa com os seus *stakeholders*. Em relação às vantagens

relacionadas à prática de RSC, as empresas apontam o desenvolvimento da organização como uma das vantagens da RSC, além de benefícios à imagem institucional, proporcionando o reconhecimento dos clientes.

As práticas de RSC são diversificadas entre as empresas. A CODISTIL cita práticas ligadas à qualificação de funcionários e formação de mão-de-obra. A MCM aborda também a qualificação de funcionários e a atenção à segurança como pontos trabalhados pela empresa. A JBR aponta como suas práticas de RSC a criação e manutenção do IMMOC, parcerias de pesquisa com universidades e a realização de eventos sobre temas diversos, voltados aos seus *stakeholders*.

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

4.4. Práticas de gestão de fornecedores das empresas influenciadas pelos critérios SMS e Gerencial

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

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

	SELEÇÃO DE FORNECEDORES	
	Cadastro Específico Petrobrás	Cadastro Único
CODISTIL	X	
MCM	X	
JBR		X

Figura 3 – Seleção de fornecedores para os contratos Petrobrás

Fonte: Própria, 2011.

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

Nesse contexto, percebe-se que os critérios de SMS e Gerencial da Petrobrás apresentam influências em todas as empresas da pesquisa, porém em diferentes escalas. A CODISTIL e a MCM utilizam requisitos desses critérios ao tratar dos fornecedores que serão alocados em contratos com a Petrobrás, visando o atendimento às cláusulas contratuais. A JBR faz uso da RSC em seu gerenciamento de fornecedores por questões que independem de

sua relação com a Petrobrás, no entanto cita as avaliações da estatal como contribuição ao seu desenvolvimento. Dessa forma, pode-se entender que os critérios da Petrobrás influenciam no aprimoramento da JBR e, conseqüentemente, em suas práticas com os fornecedores.

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

4.5. A motivação das empresas em utilizar os critérios SMS e Gerencial no gerenciamento de fornecedores

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

Uma barreira citada por todas as empresas é a baixa qualificação dos fornecedores locais, que impede o atendimento a requisitos de responsabilidade social. Pode-se afirmar que esse fator classifica-se como uma barreira específica do setor, que Walker et al (2008) alegam influenciar no comportamento de determinado segmento. Segundo CODISTIL e MCM, outra barreira ao desenvolvimento de práticas de RSC na cadeia é o aumento de custos que a decisão traria à empresa focal, através do conseqüente aumento dos preços dos produtos pelos fornecedores.

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

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

4.6. Perspectiva isomórfica da RSC na cadeia de fornecimento da Petrobrás

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

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

A CODISTIL, com o intuito de atender aos critérios Petrobrás, desenvolve práticas de SMS e Gerencial consonantes aos requisitos da estatal. No entanto, a realização da pesquisa indica que essas práticas, em sua maioria, ficam restritas aos contratos Petrobrás, não

permeando as ações estratégicas da organização. Embora consideradas importantes ao desenvolvimento da empresa e da cadeia, as práticas também não são repassadas aos fornecedores, nem na forma de exigências, nem na perspectiva de orientações, já que a empresa não as incorporou ao seu cotidiano.

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

Semelhante à CODISTIL, a MCM atende aos requisitos Petrobrás no intuito de participar do CRCC e estar apta a realizar fornecimentos à estatal. De acordo com a pesquisa realizada, a empresa ainda não incorporou as práticas determinadas pela Petrobrás e, conseqüentemente, não repassa a seus fornecedores. Sendo assim, pode ser classificada numa perspectiva isomórfica coercitiva, devido ao desenvolvimento de práticas específicas para o atendimento dos contratos.

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

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

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

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

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

5. Conclusão

O presente artigo teve como objetivo analisar, a partir da perspectiva do isomorfismo organizacional, a influência dos critérios de responsabilidade social da Petrobrás nas práticas de gestão de fornecedores de segunda camada das empresas CODISTIL do Nordeste, JBR Engenharia e MCM Construções e Montagens.

Nas empresas CODISTIL E MCM a adoção e realização dos requisitos de SMS e Gerencial ficam restritos aos contratos Petrobrás, sendo repassados apenas a fornecedores

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

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

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

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

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

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

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

Por fim, acredita-se que, se há na Petrobrás a intenção de disseminar as práticas presentes em seus critérios de SMS e Gerencial ao longo da cadeia de fornecedores, a estatal precisa reavaliar seu processo de seleção. Essa reavaliação diz respeito a questões voltadas ao aprimoramento do escopo dos requisitos, considerados superados pelos fornecedores, além da

forma como orienta a propagação desses requisitos ao longo da CS, que poderia ser melhor desenvolvida em virtude do poder de barganha que a estatal detém em relação aos fornecedores, visto que estes consideram a participação no processo de seleção da empresa um impulso ao desenvolvimento organizacional; e a obtenção do CRCC, um atestado de competência perante o mercado.

Referências

ALIGLERI, L. M.; ALIGLERI, L. A.; CAMARA, M. R. G. da; Responsabilidade Social na Cadeia Logística: uma Visão Integrada para o Incremento da Competitividade. In: II Encontro de Estudos Organizacionais. **Anais do II ENEO**, Recife, 2002.

ALIGLERI, L.; BORINELLI, B. Responsabilidade social nas grandes empresas da região de Londrina. In: XXV Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais do XXV EnANPAD**, Campinas, 2001.

BRAGA, A. R. Inteligência de Mercado Aplicada a Compras/Suprimentos. **Revista Tecnológica**. Ed. Janeiro, 2008.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. 2003. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. (org). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003.

CHOI, T. Y.; EBOCH, K. The TQM Paradox: Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. **Journal of Operations Management**, vol. 17, p. 59 – 75, 1998.

DEDINI. Disponível em < <http://www.dedini.com.br/web/>>. Acesso em 23 de outubro de 2010.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.2, p.74-89, 2005.

ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ESTY, D. C.; WINSTON, A. S. **O verde que vale ouro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HANFIELD, R., WALTON, S.V., SROUFE, R.; MELNYK, S. Applying environmental criteria to supplier assessment. **European Journal of Operational Research**, vol. 141, p.70-87, 2002.

IBOPE. Os multicampeões em confiança. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=Not%EDcias&docid=C1F64CBE013EC348832574EF00443413>> Acesso em maio de 2010.

JABBOUR, A. B. L. S.; JABBOUR, C. J. C. Are supplier selection criteria going green? Case studies of companies in Brazil. **Industrial Management & Data Systems**, vol. 109, p. 477-495, 2009.

JBR Engenharia. Disponível em < <http://www.jbr.eng.br/>>. Acesso em 25 de outubro de 2010.

JÓFILI, R. DIAS, T. F.; CARVALHO, C. A. Paixão de Cristo em Fazenda Nova: de referências locais a referências globais. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. (org). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife, EDUFEPE, 2003.

LOPES, J; et al. **O Fazer do trabalho científico nas ciências sociais aplicadas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

MCM. Disponível em < <http://www.mcmmontagens.com.br/v4/index.php>>. Acesso em 18 de outubro de 2010.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. C.; MELLO, M. C. A. de. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

OFORI, G. Greening the construction supply chain in Singapore. **European Journal of Purchasing & Supply Chain Management**, vol. 6, p. 195-206, 2000.

PETROBRÁS. 2010. **Canal Fornecedor**. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/canal-fornecedor/>> Acesso em 20 de abril de 2010.

PFC ENERGY 50. Disponível em: < <http://www.pfcenergy.com/pfc50.aspx>. Acesso em 25 de janeiro de 2010.

PORTER, M. E.; LINDE, C. V. D. Verde e competitivo: acabando com o impasse. In: PORTER, M. E. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 371-397.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Critérios de classificação de empresas ME EPP**. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> >. Acesso em 17 de novembro de 2010.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WALKER, H.; SISTO, L. Di; MCBAIN, D. Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. **Journal of purchasing and supply management**, vol. 14, p. 69-85, 2008.

ⁱ Documento fornecido à empresa que teve sua inscrição, renovação ou ampliação de escopo aprovada após análise pela Petrobrás, indicando que, durante a sua validade, a empresa possui registro no Cadastro Corporativo de Fornecedores (PETROBRÁS, 2010).

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