

Responsabilidade Social na Cadeia Logística: Uma Visão Integrada para o Incremento da Competitividade

Lilian Aligleri

Resumo

O desequilíbrio imposto pela globalização exige novas configurações e habilidades organizacionais. A capacidade de interagir de forma cooperativa com outras empresas e com a sociedade é fundamental para a sobrevivência, a legitimidade e a competitividade no mercado. Neste sentido, o presente artigo objetiva discutir a necessidade de se pensar a empresa como parte de um sistema mais amplo, onde a responsabilidade social é uma vantagem competitiva dinâmica porque protege insumos básicos na produção, o meio ambiente produtivo e humano no longo prazo. Para tanto, é abordado a responsabilidade social em uma visão de cadeia, enfocando a logística empresarial no contexto da produção de bens de consumo. Discute-se a busca pela vantagem competitividade empresarial, o conceito de responsabilidade social de forma sistêmica e multidimensional, a gestão socialmente responsável numa visão de cadeia. Apresenta-se a indústria automobilística como um exemplo de interação empresarial e suas possíveis políticas de envolvimento com o social. Finalmente, destaca-se consideráveis transformações nas práticas produtivas, no comportamento dos gestores e dos consumidores que este novo paradigma de gestão traz consigo, sugerindo novos campos de pesquisa ainda não explorados.

Introdução

A economia mundial está sofrendo grandes transformações com a globalização. Diversos reflexos estão sendo sentidos em vários segmentos industriais que vão desde o aumento da competitividade, o acesso a novas tecnologias gerenciais até a mudança comportamental do mercado consumidor, que se mostra cada vez mais exigente e informado (Ching, 1999). As novas características do mercado fazem com que as empresas passem a buscar particularidades que diferenciem os seus produtos dos concorrentes, de modo a criar maior valor percebido a seus clientes (Milagres et al, 1999).

Todavia, as vantagens competitivas adquiridas, resultantes de “novos” métodos de gestão operacional, que a curto prazo tem proporcionado aumento de competitividade, não são sustentáveis no longo prazo. Mais do que isso, o conhecimento acerca destes métodos já está amplamente difundido de maneira que

perde a inimitabilidade, uma das mais importantes características que distingue um recurso, de uma vantagem competitiva. (Milagres et al, 1999).

Algumas empresas têm percebido que ações de responsabilidade social podem representar reais vantagens competitivas, mas para que se legitime como tal é imprescindível o envolvimento de toda a cadeia logística uma vez que um bem socialmente responsável somente será produzido com a integração dos vários processos de diferentes empresas da cadeia.

Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo discutir a responsabilidade social em uma visão de cadeia, tomando como foco a logística empresarial na produção de bens de consumo. Para tanto, o texto está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A primeira seção trata do pano de fundo da discussão: a busca pela competitividade. É construído um quadro referencial ressaltando algumas características do ambiente empresarial passado e atual, analisando, particularmente, as novas variáveis que permeiam os ganhos de competitividade das empresas. A seção seguinte introduz o conceito de responsabilidade social, apontando uma mudança de significado na medida em que está delineada a partir de uma visão de redes de relacionamento, resultantes da gestão da empresa. A próxima seção discute a importância das políticas de responsabilidade social estarem inseridas na cadeia logística, integrando os vários elos do sistema. Posteriormente é apresentada a cadeia logística automobilística como um exemplo de tal interação, delineando políticas específicas para cada um dos agentes da cadeia. E, finalmente, na conclusão, é enfatizada a importância de estudos pontuais, que analisem as transformações que este novo paradigma ocasiona nas práticas produtivas, no comportamento dos gestores e dos consumidores, sugerindo novos campos de pesquisa ainda não explorados.

A Competitividade no Contexto Atual

Desde o surgimento das primeiras organizações empresariais, um dos principais objetivos dos gestores, para manter e conquistar parcelas de mercado e clientes-alvo é manter uma empresa competitiva. Entretanto, a administração não tem conseguido dimensionar os elementos responsáveis pelo êxito organizacional, até porque os fatores que determinam a competitividade sofrem modificações no tempo.

A história da administração nas organizações fordistas revela que as empresas que alcançaram seus objetivos de rentabilidade e crescimento padronizavam seus produtos e processos e ampliavam sua produção de bens (Martins e Laugeni, 1998). A produtividade era sinônimo de competitividade. Nesta ocasião, o foco da competitividade estava relacionado às exigências internas dos gestores organizacionais, visto que a definição dos produtos ficava em poder de projetistas que, via de regra, não consultavam o mercado quanto às suas necessidades. Nesse sentido, o fator de competitividade estava definido no foco de produção intensiva pelas empresas, um determinante do meio interno da organização.

Após a 2ª Guerra Mundial com a crescente inserção japonesa no mercado ocidental houve a ampliação da concorrência; nos anos 70 e 80, à medida que se reduzia a incorporação de inovações tecnológicas - vantagens via diferenciação, segundo Porter (1989) – as empresas em alguns setores buscaram conquistar vantagens competitivas, via redução de custo. Houve a eliminação de fronteiras verticais, via reengenharia, caracterizada pelo achatamento da pirâmide organizacional com a supressão de níveis hierárquicos e funções, e também pela exigência imposta pelo mercado consumidor com relação à qualidade dos bens produzidos. Pela primeira vez, a coletividade externa a empresa era apontada como fator de influência e poder na definição dos padrões de atuação organizacional e de vantagens competitivas (Ferreira et al, 1997).

Hoje, com o permanente desequilíbrio imposto pela globalização, é fundamental a capacidade de interagir associativamente com outros agentes econômicos por meio de coordenação e cooperação entre organizações. Novamente, exige-se uma adaptação organizacional, através da eliminação de novas barreiras organizacionais, agora impostas pelo ambiente externo. No entanto, conforme destaca Wood Jr e Zuffo (1997), esse ajustamento é de âmbito muito mais amplo, necessitando uma “desfronteirização organizacional” em três aspectos: 1. horizontal – que leva ao enfraquecimento dos silos departamentais; 2. externo – através de parcerias e alianças com fornecedores, clientes e concorrentes e; 3. geográfico – com a construção de alianças estratégicas para a exploração de novos mercados.

A habilidade de compartilhar atividades na cadeia de valor é a base para a competitividade empresarial, porque a partilha realça a vantagem competitiva por aumentar a diferenciação (Porter, 2001). Nesse sentido, a produtividade, a qualidade e a redução de custos, embora não devam ser ignorados pelos gestores, não são mais geradores de vantagem competitiva, pois tornaram-se o mínimo requerido para a sobrevivência da empresa.

É importante observar que o processo de globalização que acarretou a abertura de mercado e o aumento da concorrência externa, além de gerar profundas transformações tecnológicas, econômicas, financeiras e sociais, também fez com que novas variáveis macroeconômicas permeassem de forma ainda mais intensa a competitividade das empresas. É fato que condições sociais precárias existentes em determinados países (baixo padrão educacional, precária condição de saúde, elevado nível de pobreza, alto grau de desigualdade, etc.) contribuem para restringir o crescimento econômico e ganho de produtividade e competitividade das empresas ali instaladas. Macedo (1999) destaca três níveis de fatores econômicos-sociais, todos relacionados ao macro-ambiente organizacional, que interferem na competitividade empresarial:

- Fatores do nível meta, que contemplam as estruturas básicas de organização jurídica, política e econômica; a capacidade social de organização e a capacidade dos atores organizacionais para a coesão social e interação estratégica;
- Fatores do nível macro, geralmente determinado pelo Estado, exercem pressão sobre a eficácia das empresas através das políticas orçamentárias, monetárias, fiscais, cambiais e comerciais, entre outros;

- Fatores do nível meso, correspondem ao Estado e diversos outros atores sociais que desenvolvem políticas de apoio específicas com vista a formação de um entorno capaz de fomentar e multiplicar os esforços das empresas com políticas de infraestrutura física, educacional, tecnológica, ambiental, de saúde e previdência, entre outros.

Desta forma, é possível afirmar que o empenho pela competitividade relaciona-se cada vez mais com a busca do ótimo sistêmico além das fronteiras da empresa, isto é, a agentes externos sobre os quais a empresa possui uma menor capacidade de atuação (Wood Jr e Zuffo, 1997; Milagres et al, 1999). Logo, não é mais suficiente apenas dispor de recursos, pois a competitividade depende da aplicação e do relacionamento a ser construído com eles.

As empresas mais competitivas não são as que possuem acesso aos insumos de baixo custo, mas aquelas que empregam tecnologias e métodos mais avançados em sua gestão. Os melhores resultados vem sendo alcançados por empresas que possuem habilidade organizacional em adquirir novas competências e coordenar as já existentes, levando-as a particularidades intangíveis que diferenciam seus produtos e serviços em relação aos concorrentes. E, conseqüentemente, criando uma vantagem competitiva de ordem superior (Porter e Millar, 1999).

Um estudo realizado por Garvin (apud Teece et al, 1997) vem corroborar com essa discussão ao revelar que a performance organizacional não está relacionada somente com o capital investido ou com o grau de automação dos recursos, mas com algumas rotinas organizacionais estabelecidas. É nesse sentido que se aponta à necessidade das empresas articularem-se melhor com seus *stakeholders*, criando novas interfaces dentro e fora da empresa e entre diferentes funções e atividades, de forma que seus objetivos estratégicos sejam compartilhados para serem alcançados. Dessa forma, no atual contexto, as empresas não podem ignorar o ambiente externo na sua gestão sob o risco de aumentar os custos, perder sua legitimidade, além de minimizar suas oportunidades de mercado.

A Nova Visão sobre Responsabilidade Social das Empresas

As novas exigências para a manutenção da competitividade das empresas vêm trazendo para a gestão, implicações de cunho mais amplo e sistêmico de forma que as oportunidades de negócio oferecidas pelas atuais condições econômicas geram consigo, uma forte demanda por um “novo contrato social global” (Kreitlon e Quintella, 2001).

O conceito de responsabilidade social das empresas vem se consolidando de forma multidimensional e sistêmico, buscando interdependência e interconectividade entre os diversos *stakeholders* ligados direta ou indiretamente ao negócio da empresa (Ashley et al, 2000; Ashley, 2001). Portanto, ele perde a relação com ações e projetos, filantrópicos e assistenciais, direcionados à comunidade, sendo substituído por uma visão de redes de relacionamento desenvolvida a partir de padrões de conduta aplicáveis à totalidade das atividades da empresa, ou seja, do planejamento e da implementação das atividades existentes inerentes ao negócio.

Neste novo contexto, a responsabilidade social associa-se a um conjunto de políticas, práticas, rotinas e programas gerenciais que perpassam por todos os níveis e operações do negócio e que facilitam e estimulam o diálogo e a participação permanentes com os *stakeholders*, de modo a corresponder com as expectativas dos mesmos. Há interação entre os diversos agentes sociais, abarcando os aspectos econômicos, como vêm acontecendo classicamente na administração e também relações de confiança e normas éticas (Ashley, 2001). Kreitlon e Quintella (2001:06) ressaltam que "... cada grupo de interesse tem direito a não ser tratado como um simples meio, mas deve, ao contrário, participar ou pelo menos ser levado em conta por ocasião das decisões relativas aos rumos da firma na qual ele tem um interesse".

O comprometimento da empresa com o comportamento ético e o desenvolvimento econômico que melhore a qualidade de vida dos empregados, da comunidade e da sociedade como um todo, sem comprometer as gerações futuras, fundamenta-se em políticas e diretrizes para os mais diversos *stakeholders* (Figura 1) que requer um compromisso de toda a organização, envolvendo todos os níveis hierárquicos, da alta administração ao nível operacional, afetando toda a estrutura organizacional, uma vez que pressupõe novos conceitos, valores e técnicas gerenciais. Portanto, necessita ser incorporada à estratégia da empresa, refletida em desafios éticos nas dimensões econômica, ambiental e social para otimizar as oportunidades de negócio (Zadek, 1998).

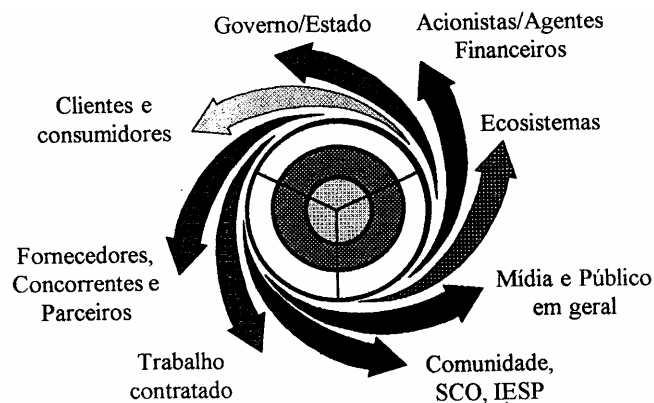


FIGURA 1 - *Stakeholders* das Empresas

Fonte: ASHLEY, P. *Ética e Responsabilidade Social no Negócios*. São Paulo: Saraiva, 2001.

Desta forma, a incorporação da questão social no âmbito empresarial não é tarefa simples, pois os problemas não se limitam a reações de causa e efeito, envolvendo a participação apenas da empresa. Entretanto, quando associada à estratégia global de negócio, políticas e diretrizes de responsabilidade social são capazes de desencadear inovações que reduzem os custos totais de produção e aumentam o valor agregado perante o mercado.

A redução dos custos de produção ocorre na medida em que as ineficiências diretas dos recursos utilizados e as falhas no processo produtivo começam a ser identificadas e corrigidas devido a um posicionamento mais socialmente responsável, como por exemplo, a redução no consumo de energia, papéis e água, a diminuição do absenteísmo no trabalho devido a acidente ocasionado pela melhoria da segurança no trabalho e o reaproveitamento e reciclagem de materiais e

embalagens anteriormente descartados, entre outros. Nesse sentido, Porter e Linde (1999) chegam a afirmar que sob a abordagem da produtividade dos recursos, a melhoria da questão social e da competitividade andam juntas.

Embora muitos dos novos posicionamentos socialmente responsáveis adotados pelas empresas tenham sido provocados por novas leis e regulamentos de âmbito federal, como é o caso da lei 9.605/98 que se refere aos crimes ambientais, a lei 8.078/89 conhecida como o Código de Defesa do Consumidor, o Estatuto da Criança e do Adolescente e a lei 6.321-76 que regula a segurança e saúde de trabalhador, é evidente que também os clientes estão atribuindo maior valor às empresas mais eficientes na adoção de políticas de responsabilidade social.

Devido à grande quantidade de informações que os consumidores dispõem, fica cada vez mais criteriosa a análise de qual opção de compra mais lhe convém, haja vista, a pesquisa sobre a “Percepção e Tendências do Consumidor Brasileiro”, realizada pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, em que 51% dos entrevistados avaliam as empresas como boas ou ruins de acordo com o tratamento dispensado aos funcionários e a ética nos negócios, ultrapassando até mesmo a porcentagem de respondentes que avaliam as empresas por sua qualidade, imagem, prestígio, nome e reputação da marca (34%) (Zulzke, 2000).

Essas considerações fazem com que o dilema responsabilidade social *versus* economia e competitividade deva ser revisto uma vez que a visão predominante situa, de um lado do dilema, os benefícios sociais decorrentes do posicionamento social adotado, e do outro, os custos econômicos privados adicionados ao processo produtivo para a adoção de tais posicionamento, que representa um forte risco empresarial. Nesse sentido, a responsabilidade social é entendida como uma idéia subversiva e os seus defensores como inimigos do desenvolvimento das organizações capitalistas.

Todavia, é possível perceber que o debate sobre essa relação tem sido conduzido de forma incorreta. Na grande maioria das vezes, tem se focalizado na progressão dos custos decorrentes da adoção de um posicionamento socialmente responsável, ignorando os efeitos compensadores mais importantes que impulsionam a competitividade, resultantes da inovação (Porter e Linde, 1999). O novo paradigma que vem se impondo, entrelaça a melhoria social e a competitividade, uma adequação às novas realidades em conformidade à ordem social que se configura.

Um exemplo é o *Dow Jones Sustainability Group Index*, criado em setembro de 1999, que disponibiliza um indicador geral das empresas que criam valor a longo prazo para os acionistas, considerando o desenvolvimento econômico, ambiental e social nas decisões sobre novas oportunidades de negócio e no gerenciamento das empresasⁱ. O índice vem revelando a existência de um grande mercado em ascensão formado principalmente por fundos públicos e privados dispostos a investir em empresas com elevada conduta socialⁱⁱ. Segundo estudos do *Social Investment Forum* - entidade que representa o setor de investimento socialmente responsável nos EUA - estima-se que, em fins de 1999, um em cada oito dólares de ativos administrados nos EUA era investido com algum critério de responsabilidade social (Seabra, 2001; Stivaletti, 2002).

Dessa forma, o desempenho social inadequado e a falta de políticas bem elaboradas de cunho social podem ter sérias implicações organizacionais, acarretando prejuízos materiais e morais de modo a aumentar os custos e perder oportunidades de mercado (Borger e Aspertedt, 1999). Não há como ignorar a responsabilidade social na gestão da empresa, pois a questão não é parte apenas de uma sensibilização social e ética, mas, principalmente, de uma sensibilização econômica, institucional e mercadológica (Layrargues, 2000).

A necessidade das empresas tornarem-se mais pró-ativas na definição de relacionamentos simbióticos com os *stakeholders* institui um complicado xadrez organizacional que exige o desenvolvimento do processo em cadeia, já que cada agente depende do perfeito funcionamento do outro para atingir seus objetivos. Aí está a importância da integração das políticas e ações de responsabilidade social com a cadeia logística (Ching, 1999; Wood Jr e Zuffo, 1997).

A Gestão Socialmente Responsável numa Visão Integrada a Cadeia

Embora o conceito de responsabilidade social empresarial venha sendo discutido e pesquisado exaustivamente na administração, pouca interação tem tido tais estudos com o campo da logística. Ambos, apesar de serem áreas de conhecimento recentes, vêm trilhando caminhos de pesquisa autônomos, um voltado para o gerenciamento interno e outro para o gerenciamento externo (Carter e Jennings, 2000).

Entretanto, o atual arranjo sistêmico que vem sendo exigido das empresas, requer também uma nova compreensão de responsabilidade social, que não mais poderá estar centrada unicamente no fabricante e em suas políticas sociais para os diversos *stakeholders*. A designação de empresa e de produto socialmente responsável passa a ser incumbência não apenas de uma organização isolada, mas de toda a cadeia produtiva da qual ela faz parte (Figura 2).

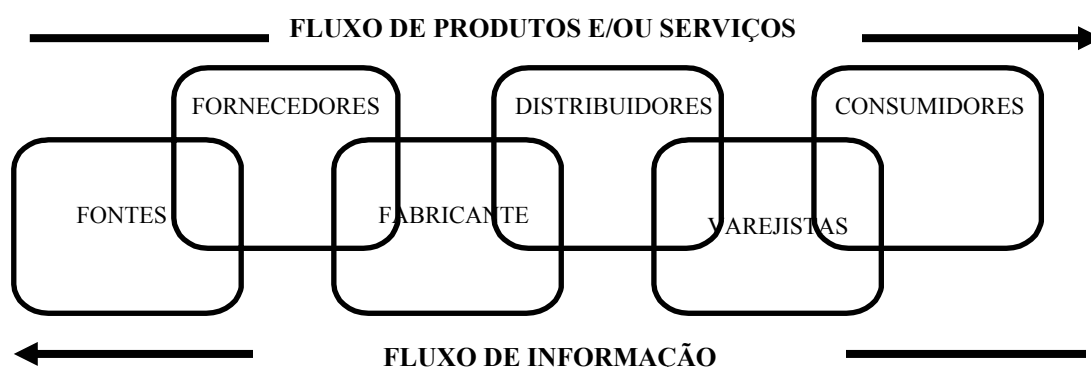


FIGURA 2: Modelo de Cadeia de Relacionamento

Fonte: WOOD JR., T., ZUFFO, P. K. *Supply chain management: uma abordagem estratégica para a logística*. Anais do 21º ENANPAD. Rio das Pedras, Brasil, 1997.

Não há como nominar uma empresa de socialmente responsável se o seu fornecedor atua de forma ambientalmente agressiva ou utiliza padrões de conduta antiéticos, bem como se o seu distribuidor pratica discriminação racial ou não apresenta condições mínimas de segurança no trabalho. Haja vista as campanhas de boicote que vem sofrendo a Nike, por diversas organizações não-governamentais de todo o mundo, em protesto pelas condições de trabalho apregoadas pelos fornecedoresⁱⁱⁱ. Wood Jr e Zuffo (1997: 03) afirmam que as “organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados para tornarem-se sistemas cada vez mais abertos. Suas fronteiras estão se tornando mais permeáveis e, em muitos casos, difíceis de identificar”.

A responsabilidade social deve ter uma abordagem baseada no entendimento de que as atividades logísticas são altamente interdependentes e operam segundo a teoria de sistemas, onde a otimização das partes não significa necessariamente a otimização do todo. O produto só será legitimado como socialmente responsável pelo consumidor final, devendo, portanto, todo o ciclo produtivo ser construído de forma sustentável para que atinja tal objetivo. Figueiredo e Zambom (1998:31) destacam que:

Todos os elementos ou níveis de uma cadeia executam funções importantes, cujos respectivos desempenhos determinam de forma interdependente o desempenho do sistema como um todo. Portanto, trata-se de uma situação constituída por um conjunto de agentes decisores em que o resultado tanto geral quanto para cada um dos particulares, depende das decisões tomadas por todos.

Não basta o fabricante almejar e implementar políticas e diretrizes internas, para conseguir excelência em responsabilidade social. A prática deve se estender aos fornecedores, distribuidores e varejistas, evitando ações precárias e muitas vezes predatórias em questões ligadas ao social. Caso contrário, devido ao contexto sistêmico, a empresa produtora corre o risco de ser penalizada com a perda de uma boa imagem corporativa e de competitividade devido à ineficiência da cadeia produtiva em que está inserida, por mais socialmente correta que ela seja.

Qualquer ponto fraco da cadeia prejudica a imagem responsável do produto, desde o processo utilizado na extração de matéria-prima até as práticas de venda utilizadas pelos varejistas. Desta forma, a consistência de uma cadeia em questões ligadas ao social é igual à resistência de seu elo mais fraco, pois se uma dessas funções falha ou é interrompida, provoca desequilíbrio nos outros elos diminuindo o desempenho de cada um e comprometendo a cadeia como um todo. Apenas um único elo pode provocar oscilações internas que se propagam e amplificam através de todos os outros elos promovendo distúrbios prejudiciais a todos (Ferreira, 2001; Figueiredo e Zambom, 1998).

A responsabilidade social transforma-se em um sistema de gestão interorganizacional que envolve a integração de diversos processos de negócios, desde as fontes de suprimentos até o consumidor final, tal interação significa uma profunda alteração de valores, já que há necessidade de alinhamento de processos-chaves, extrapolando os limites da empresa (Venzani, 2000).

É evidente que o envolvimento das várias empresas da cadeia com a questão social não será uniforme, apresentando particularidades segundo determinantes sociais, tecnológicos, geográficos e econômicos e variando conforme a pressão social sofrida pela empresa (Aligleri e Borinelli, 2001). Entretanto é imprescindível, para o início do processo de gestão em cadeia da responsabilidade social, que o fabricante ou o distribuidor – aquele cuja legitimidade precisa ser mais claramente defendida e demonstrada ou que se caracterizam por pertencentes a setores altamente competitivos além de maior poder político sobre a cadeia – delineie políticas de atuação em conjunto com os outros *stakeholders* para cada uma das fases do processo produtivo.

Antes da fabricação, envolvendo todo o sistema de suprimentos, isto é, o processo produtivo dos fornecedores primários (agrícola ou extrativista) e secundário (transformador), deve-se observar todas as atividades que impactam negativamente na imagem do produto. Salienta-se que os fornecedores que competem com uma estratégia de alta qualidade são, com frequência, mais sensíveis aos insumos que adquirem, monitorando com maior intensidade os fatores que lhes transferem prestígio para reforçar sua estratégia de qualidade. Alguns aspectos a serem observados com relação à responsabilidade social dos fornecedores são a conservação dos recursos naturais, a utilização de tecnologia de menor impacto social e a produção sustentada.

Políticas sociais inovadoras no que diz respeito ao relacionamento com os fornecedores pode ser observada tanto na Van den Bergh Alimentos, uma divisão da Gessy Lever, quanto na Natura. A Van den Bergh busca junto aos produtores de tomate soluções para minimizar o impacto ambiental da produção, implantando a irrigação por gotejo nas plantações que, além de provocar uma diminuição do consumo de água e energia na ordem de 25%, também reduz pela metade o uso de agrotóxicos utilizados na produção. Já a Natura, incluiu em seus contratos com os fornecedores, uma cláusula que estabelece a possibilidade de rompimento de relações comerciais caso haja desrespeito ao Estatuto da Criança e do Adolescente (Rittner, 2000).

No processo produtivo, ou sistema de fabricação, a empresa transformadora deverá gerir seus processos internos aproximando as fronteiras funcionais com questões ligadas a responsabilidade social, de forma a exigir dos *stakeholders* uma continuidade das políticas delineadas. Nesse sentido, as áreas de vendas, marketing e manufatura devem estar atentas as imposições dos clientes quanto a variáveis éticas, sociais e ambientais do produto, reivindicando aos distribuidores e varejistas tal postura de atuação. As áreas de compra, pesquisa e desenvolvimento e distribuição/despacho devem atuar na integração de suas políticas com as atividades e processos dos fornecedores.

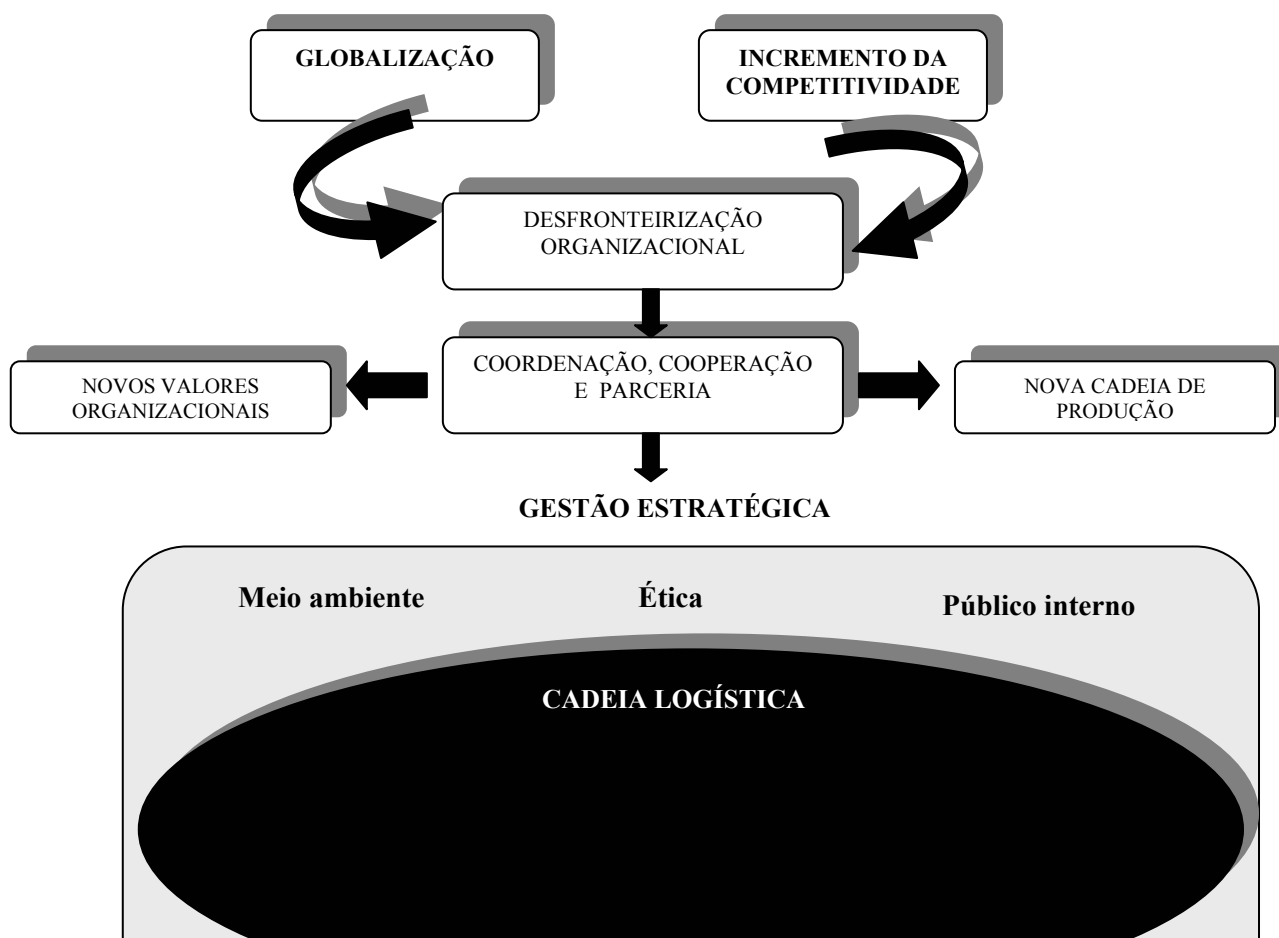
Após a fabricação, no sistema de distribuição que envolve atacadistas e varejistas, bem como clientes finais, é importante que tais agentes compreendam o processo, para trás, que envolve a fabricação do produto de forma a criar políticas e processos que venham a sustentar o posicionamento anteriormente adotado pelos outros *stakeholders*.

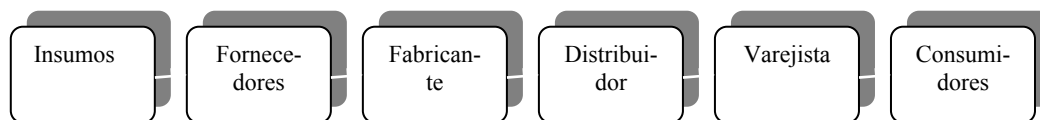
É importante enfatizar que a responsabilidade social da cadeia produtiva não se encerra com a venda do produto ao consumidor final. A cadeia deve assumir para si a preocupação com a vida útil do produto e o seu destino após o consumo, abrangendo inclusive as embalagens que o compõem, caso existam. Só assim a cadeia conseguirá atingir níveis elevados de responsabilidade social e contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Todavia, para que a cadeia seja percebida como socialmente responsável é fundamental salientar a importância do consumidor nesse processo. É ele que, através do seu poder de compra, irá legitimá-la como tal. Dessa forma, é imprescindível que todas as funções e processos de negócio tenham visibilidade corrente acima. Dar visibilidade às informações ajuda todos os participantes a gerenciar os pontos falhos da cadeia de forma mais precisa, reduzindo substancialmente os riscos de perda de credibilidade no plano político e competitividade, no econômico (Dowbor, 1999).

Segue abaixo uma figura-resumo com os principais assuntos abordados. A partir do topo, encontram-se os seguintes elementos:

- Primeiro, o novo contexto empresarial, marcado pela globalização e pelo incremento da competitividade ocasionando impacto direto sobre a onda de coordenação, cooperação e parceria. Tal condição exige do gestor uma visão mais ampla e sistêmica uma vez que aparecem novos valores organizacionais e novas maneiras de pensar a cadeia produtiva;
- Em seguida, a gestão logística sob o enfoque estratégico, desde o fornecedor de insumos ao cliente final, integrados por um sistema de informação e uma política de responsabilidade social única, tendo como foco o meio ambiente, a ética e o público interno. O papel desta integração é a formação de uma cadeia de gestão socialmente responsável que permitirá ganhos de competitividade.





CADEIA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

FIGURA 4: Novo contexto empresarial na cadeia socialmente responsável

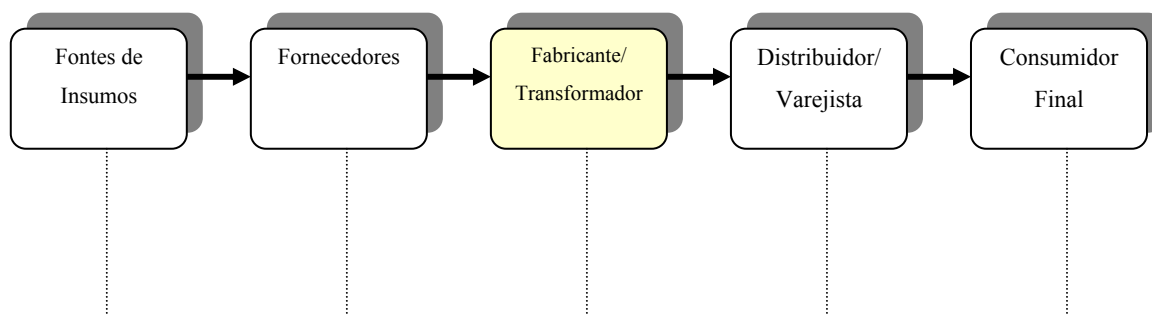
Um Exemplo

Discutir a responsabilidade social na cadeia logística é algo extremamente complexo devido à amplitude e ao encadeamento das relações estabelecidas entre os diversos *stakeholders*. Além disto, as cadeias produtivas diferem-se intrinsecamente, possuindo uma especialização única, principalmente no que se refere aos agentes participantes e àquele com maior poder de coerção sobre a cadeia (Ching, 1999).

Desta forma, estabelecer tecnicamente um modelo de responsabilidade social a ser apropriado por qualquer cadeia poderia resultar em pouca eficiência. Há necessidade de analisar separadamente cada processo produtivo e delinear políticas específicas para as atividades desenvolvidas. Isto não significa que uma mesma política de responsabilidade social não possa ser delineada para outras cadeias produtivas, entretanto, há uma grande diferenciação no conjunto global das diretrizes sociais traçadas pelos *stakeholders*.

Nesse sentido, para exemplificar a responsabilidade social no processo logístico, tomou-se como base uma cadeia produtiva específica: a indústria automobilística (Figura 3). Optou-se pelo setor automobilístico já que é um dos objetos de estudo mais presente no cenário industrial e, com frequência, apresenta inovações que posteriormente se convertem em paradigmas para outros setores produtivos (Venanzi, 2000). Também porque a indústria automobilística é uma das mais ricas da economia, geradora de grande impacto social, que se deve principalmente à complexidade do bem produzido (Pinheiro e Motta, 2001).

No mundo, o setor automobilístico passa por uma forte transformação decorrente do processo de globalização associado à revolução tecnológica, que vem alterando as relações e processos nas várias partes da cadeia produtiva – montadoras, fornecedores, autopeças e concessionárias. Toda essa transformação mudou profundamente o comportamento dentro da cadeia, fazendo com que ocorressem mudanças nos papéis e na postura dos vários participantes (Silva e Souza, 2002). A Ford Motor Company^{iv}, por exemplo, implementa políticas inovadoras na integração de *stakeholders* de forma socialmente responsável devido à sua visão e atuação participativa na sociedade mundial (2000 Annual Report – Building Relationship; 2000 Corporate Citizenship Report – Connecting with Society).



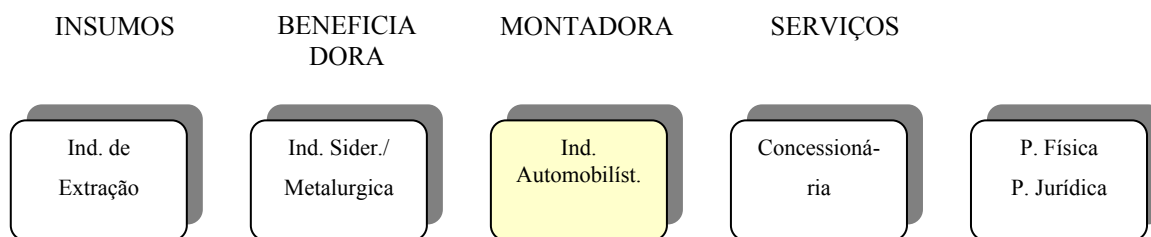


FIGURA 3 – Cadeia Logística da Indústria Automobilística

É importante observar que embora o conceito de responsabilidade social venha sendo definido de forma a abarcar um número crescente de *stakeholders*, os indicadores sociais para suportar tal envolvimento ainda não se encontram consolidados. Com esta indefinição dos elementos analíticos que permitem a visualização das dimensões e relacionamento de uma empresa socialmente responsável, muitos pesquisadores e organizações têm criado seus próprios indicadores sociais, diversificando muito os temas referentes à responsabilidade social (Duarte e Dias, 1986; Instituto Ethos, 2000; Carter e Jennings, 2000; Hopkins, 1997).

Desta forma, no presente artigo são consideradas três áreas fundamentais de envolvimento das cadeias produtivas para que obtenham crescente legitimidade em sua atuação social – políticas para o meio ambiente, políticas éticas e políticas para o público interno. Considerando a responsabilidade social em cadeia, cada um dos agentes envolvidos na produção e comercialização dos bens deverá desenvolver práticas sustentáveis nas três áreas, o que não significa que outros indicadores não possam ser acrescentados na análise da dimensão social.

A cadeia automotiva tem como principal agente dominante a montadora que assume enorme poder de barganha, estabelecendo muitas das diretrizes e políticas a serem seguidas pelos demais *stakeholders* da cadeia. O poder de coerção das montadoras sobre os demais agentes se dá devido à crescente pressão competitiva pela qual passa o setor e também pela busca de legitimidade social frente a outras organizações e aos clientes (Pinheiro e Motta, 2001). É ela quem deve ser a agente impulsionadora das ações de responsabilidade social nesta cadeia.

Nesse sentido, a Ford Motor Company promoveu em agosto de 2000 o *Thought Leader Forum*, com o objetivo de ajudar a empresa a identificar, juntamente com seus *stakeholders*, as questões críticas para torná-la líder em responsabilidade social. Além disto, conforme descrito nos relatórios da empresa:

Systematic stakeholder engagement is an essential component of Ford's corporate citizenship strategy. Dialogue with internal and external stakeholders helps a company understand the consequences of its decisions, before they are taken, and take steps to make the outcomes of those decisions highly valuable to the company, society and the environment. (Corporate Citizenship Strategy, 2000:20)^v

No setor das indústrias de insumos para a cadeia automotiva, os cuidados com a gestão social devem respeitar a legislação, reduzindo principalmente os impactos negativos ao meio ambiente de forma a proporcionar sustentabilidade produtiva a longo prazo. As empresas de extração de minerais e metais, principais

matérias-primas do setor automotivo, deverão possuir políticas ambientais dirigidas à redução do descarte de produtos tóxicos e utilização de poluentes, redução do lixo tóxico produzido, reutilização dos resíduos do processo produtivo, além de minimizar os danos ao solo. Com relação às políticas éticas, é imprescindível o cumprimento dos deveres legais, a prática de preços honestos e a adoção de posicionamentos internos que venham a restringir práticas antiéticas ou ilegais, como suborno ou contrato de terceirização discutível.

Nesta abordagem a posição de liderança da Ford entre os demais *stakeholders* propiciou o desenvolvimento do *Supplier Environmental Requirements Guide* que oferece métodos e processos na reciclagem e utilização de materiais.

Suppliers share out our community vision as well as our customer goals. Suppliers worldwide are adopting the ISO 14001 international environmental certification standard and, like Ford, have found that doing so has helped them eliminate both waste and costs. (2000 Annual Report – Building Relationship, p.15)^{vi}

As indústrias metalúrgicas e siderúrgicas que são os fornecedores diretos das montadoras também devem ser exigidas ética, ambiental e socialmente. É interessante observar que a cadeia automobilística possui um grande número de fornecedores – entre mil e 2,5 mil para a fabricação do um carro completo (Venanzi, 2000), o que acarreta um árduo esforço da montadora para gerenciar questões que interferem diretamente na percepção do produto como socialmente responsável. As principais preocupações deveriam estar focadas na redução dos resíduos, minimização da utilização de poluentes, combate à espionagem industrial e inibição ao uso de técnicas comerciais desleais. Destarte, evidenciam-se na indústria exemplificada, programas inovadores desenvolvidos junto aos seus fornecedores para minimizar o impacto ambiental como: utilização de pintura baseada em água, tecnologia de redução de CO₂, eliminação do cromo e do mercúrio no processo produtivo, investimento em pesquisa para substituição do combustível fóssil, entre outros.

A montadora também tem um importante papel a ser desempenhado com a criação de inúmeras políticas de responsabilidade social. Enquanto agente dominante, é ela quem deverá institucionalizar os mais altos padrões de atuação da cadeia. Nesse sentido, a indústria automotiva deve definir a maior gama possível de políticas de impacto ambiental, uso dos recursos naturais, educação ambiental e questões éticas.

A distribuição/varejo, representada pela concessionária, que tem como principal objetivo à prestação de serviços, pode possuir uma menor preocupação com questões ambientais, devido à natureza da atividade realizada, tendo como principal foco, as questões éticas. Essencialmente, no que se refere a práticas de preços, cumprimento de contratos, oferecimento de subornos, prática de “dumping” e evasão fiscal. Todavia, é importante destacar que é através das concessionárias que o cliente terá acesso ao produto sendo crucial este momento para a criação de sua imagem sobre a empresa. Para a Ford:

Our dealers are the primary medium through which we live out our goal of keeping the customer Job 1 (...) We must never forget that as better earnings

come to Ford Motor Company, they come first through the doors of our dealerships. (2000 Annual Report – Building Relationship, p.15)^{vii}

Pode se perceber que embora anunciado o público interno como uma das três áreas fundamentais de envolvimento social das cadeias, ela não aparece nas descrições seccionadas da cadeia. Isto se deve ao fato de questões como contratação de mulheres, minorias étnicas e deficientes, cumprimento das leis de trabalho infantil, segurança e higiene no trabalho, compromisso com o desenvolvimento profissional, entre outros, devam ser tratadas com igual importância por todos os agentes, devendo ser contemplada em toda a cadeia, pois é a partir da responsabilidade social interna e do reconhecimento do próprio funcionário que a empresa alcançará reconhecimento junto à comunidade.

Nesse sentido Carlos Mazzonin, vice-presidente da Ford do México, ressalta que:

The Human Rights Code of Conduct that we will be developing with our leading supplier partners will have a tremendous impact on the long-term sustainability of Ford's business. In this growing global economy, human rights are fundamental and need to be a critical element in running any enterprise. (2000 Corporate Citizenship Report, p.22)^{viii}

Segue um quadro resumo com as principais políticas de responsabilidade social que podem ser implementadas na cadeia produtiva automobilística, bem como os *stakeholders* da cadeia que poderão articular as diretrizes sociais (Quadro 1). Ressalta-se que o quadro não tem a pretensão de exaurir os temas ligados à questão, mas poderá servir como exemplo de políticas a serem desenvolvidas nesta cadeia.

É interessante observar com o quadro que a grande maioria das políticas de responsabilidade social, para proporcionar sustentabilidade social ao produto e legitimidade às empresas, deve ser realizada associativamente por mais de um *stakeholder*. Conforme apresentado, fica evidente a necessidade de coordenação entre as ações de cada um dos agentes de modo a formar um ótimo sistêmico, para que a cadeia seja reconhecida como socialmente responsável, conseguindo assim ganhar competitividade frente aos concorrentes.

Considerações Finais

É fato que o acirramento da crise social, bem como a maior conscientização dos indivíduos num contexto mundial, vêm envolvendo novos agentes sociais no processo de busca por soluções dos problemas sociais. Deste modo, as empresas estão passando, nos últimos 50 anos, de pouca ou nenhuma exigência social, para níveis cada vez mais elevados de inserção social, tornando-se tomadoras de decisões econômicas e *não-econômicas*, responsáveis por equilibrar os interesses de diversos grupos impactados por suas atividades.

Paralelamente a este novo papel, é possível perceber no contexto atual que as atividades interorganizacionais tornam-se cada vez mais freqüentes e intensas de modo que fica cada vez mais difícil compreender de quem é a responsabilidade sobre determinada ação ou processo. A idéia de unidade de negócio isolada não é mais facilmente visualizada e a competição dos mercados começa a acontecer mais freqüentemente entre as cadeias produtivas.

Neste sentido, há necessidade de que as empresas assumam também um novo comportamento organizacional, a nível macro, no que se refere ao seu papel social. A responsabilidade social deve, de forma análoga, partir para uma abordagem baseada na teoria de sistemas, de modo que as políticas e ações estejam integradas à cadeia produtiva.

Este novo paradigma de responsabilidade social traz consigo a vantagem da diferenciação do produto que ocorre na medida em que a cadeia como um todo assume condutas singulares com o intuito de alcançar uma melhoria social, ampliando o grau de sustentabilidade das empresas e a competitividade em caráter dinâmico. Caminhando, desta forma, de uma vantagem estática, conseguida com a redução de custos, para outra dinâmica que se amplia juntamente com as pressões sociais. É evidente que este novo modelo de gestão traz consigo consideráveis transformações nas práticas produtivas, no comportamento dos gestores e dos consumidores, bem como necessita de uma nova visão de mundo, sugerindo novos campos de pesquisa ainda não explorados.

Com relação às práticas produtivas é importante ressaltar três aspectos instigantes:

1º Nem todos os *stakeholders* do processo produtivo estarão preparados para assumir este novo posicionamento social, de forma que muitos deles serão desqualificados pelo agente mais forte da cadeia.

2º Há uma grande dificuldade em quantificar monetariamente os resultados alcançados com as políticas de responsabilidade social delineadas pelas empresas. Não existe um modelo amplamente aceito que consiga mensurar os ganhos embora, acredita-se que seja possível dimensioná-los dentro de projetos específicos realizados em cadeias singulares. Todavia, é importante ressaltar outras vantagens, que não do plano econômico, estão implícitas às empresas da cadeia como o incremento da credibilidade frente à sociedade, o reforço positivo da imagem organizacional e a diminuição substancial do custo social da cadeia.

3º Nem sempre a inserção das cadeias em políticas de responsabilidade social envolve o aporte de investimentos, variando de cadeia para cadeia. Em alguns casos, como na cadeia química, pode haver necessidade de tecnologias e insumos mais caros, já em outros, como na cadeia agroalimentar orgânica, a tendência é reduzir os custos ligados à questão ambiental e o impacto na qualidade de vida dos empregados.

O comportamento dos gestores também é abalado uma vez que a reestruturação que se propõe deve começar no nível micro, isto é, com o administrador da organização. É ele quem deverá assumir a postura de empreendedor social, estando no início ou no fim da cadeia, tornando-se o principal agente responsável pela transformação. Desta forma, abordar e implementar políticas de responsabilidade social, conforme apresentado não significa apenas

uma mudança no comportamento ético, mas no âmbito cultural, de maneira que a decisão de focar o bem estar coletivo, só pode resultar de uma reflexão madura, bem como de valores, crenças e plano de negócio que suportem a atuação.

Mas é o consumidor, com o seu poder de compra, quem tem o principal papel neste ambiente sistêmico. É ele quem puxa a conduta a ser adotada pelas empresas, impulsionando, ou não, novos patamares de responsabilidade social às cadeias produtivas. O comportamento do consumidor não é homogêneo uma vez que reflete identidades culturais, sociais e ligadas a renda, de modo que os atributos considerados na concretização da compra, sejam eles tangíveis ou intangíveis, modificam-se de produto para produto e sociedade para sociedade.

Desta forma, um mesmo consumidor, em alguns mercados, pode ter uma avaliação voltada para o preço e em outros, onde o custo social de produção é mais evidente, pode estar disposto a sacrificar-se monetariamente para priorizar o comportamento empresarial socialmente responsável. Com relação à renda é importante destacar, principalmente no Brasil, que o consumidor pode até ter uma consciência da necessidade do consumo responsável, entretanto o seu poder aquisitivo para compra não acompanha tal desejo. Logo, nem todas as cadeias produtivas que se organizarem estrategicamente do ponto de vista social, serão bem sucedidas na sua intenção de fomentar a competitividade com a atração dos consumidores. Haja vista que, em muitas cadeias, a adoção de políticas sistêmicas de responsabilidade social implica em um incremento no custo final do produto.

Portanto, é fundamental a educação do consumidor e do gestor para que novos patamares de responsabilidade social comecem a ser engendrados nas cadeias produtivas. Educação esta que deverá estar inserida, além da célula familiar, nas disciplinas e conteúdos do ensino básico e médio. E, principalmente, no ensino universitário, formador da elite decisora das empresas, moldando um gestor mais sensível quanto aos impactos das atividades da empresa na sociedade e seu papel como solucionador destes problemas. Desta forma, há necessidade de uma reestruturação, não apenas profissional, mas também cidadã, fazendo com que a responsabilidade social venha a ser parte dos valores básicos dos indivíduos.

A sugestão de um novo paradigma, entretanto, em momento algum intencionou eliminar o padrão de atuação social vigente na grande maioria das empresas. As diversas formas de inserção e de comprometimento das organizações com questões sociais continuarão a existir já que o processo de superação de um paradigma pelo outro é um processo lento por envolver transformação humana e empresarial, todavia a transformação estrutural para as cadeias socialmente responsáveis já está em gestação, conforme revelou a experiência da Ford mundial.

Entretanto, por ser um processo de mudança cultural de todos os agentes, não basta a colaboração e o compartilhamento de informações entre as empresas, por meio de parcerias, esquemas de incentivos e treinamentos técnicos. É imprescindível o desenvolvimento moral das organizações, isto é, alcançar competitividade com políticas de responsabilidade social, requer um novo conceito de empresa assim como um novo modelo mental quanto as relações sociais, econômicas e políticas que se estabelecem entre as empresas e a sociedade. Urge então, realizar estudos específicos, em cada cadeia produtiva, para proporcionar

informações mais detalhadas com relação a atitudes, políticas e ações de modo a identificar as facilidades e as limitações do envolvimento social e a existência de sintonia na filosofia de trabalho permitindo a sustentação para a atuação focada e coordenada entre os agentes parceiros.

O propósito deste artigo foi discutir a responsabilidade social, em uma visão de cadeia, tendo como foco a logística organizacional na produção de bens de consumo. A partir da contextualização histórica do conceito de competitividade, foi possível perceber a empresa cada vez mais envolvida com uma cadeia complexa de agentes tomando decisões em processos interdependentes, o que acarreta em novos posicionamentos e habilidades organizacionais.

Em seguida, discutiu-se a inserção de uma nova sensibilidade social, de cunho cada vez mais sistêmico e ampliado, que impulsiona uma maior complexidade na gestão organizacional, deslocando o conceito de responsabilidade social para uma visão de redes de relacionamentos, que perpassa por todos os níveis e operações do negócio. E finalmente, evidenciou-se que, devido ao contexto sistêmico, a nova compreensão de responsabilidade social extrapola os limites da empresa, permeando toda a cadeia produtiva, uma vez que o produto final só será legitimado como socialmente responsável pelo consumidor final.

Referencial Bibliográfico

ALIGLERI, L.; BORINELLI, B. Responsabilidade social nas grandes empresas da região de Londrina. In: Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas, *Anais...*, Rio de Janeiro: Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, set. 2001.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A.. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: Encontro da ANPAD, 24, Florianópolis. *Anais...*, Florianópolis: Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, set 2000.

ASHLEY, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2001.

BORGER, F. G.; ASPERSTEDT, C. A questão ambiental e o impacto na gestão empresarial: um estudo de caso em uma empresa do setor de higiene e limpeza. In: Seminários em Administração, 4, 1999, São Paulo, *Anais...*, São Paulo: Programa de pós-graduação em administração e contabilidade FEA/USP, out. 1999.

CARTER, C. R.; JENNINGS, M. M. Purchasing's contribution to the socially responsible management of the supply chain. Center for advanced purchasing studies, 2000. Disponível em: < <http://www.capsresearch.org/completed.htm> >. Acesso em: nov. 2001.

CHING, H. Y. *Gestão de estoques na cadeia logística integrada*. São Paulo: Atlas, 1999.

DOWBOR, L. Capitalismo: novas dinâmicas, outros conceitos. Junho 1999. Disponível em: < <http://www.ppbr.com/ld/capitalismo.shtml> >. Acesso em: abril 2001.

DUARTE, G. D.; DIAS, J. M. *Responsabilidade social: a empresa hoje*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1986.

FERREIRA, B. S. Supply chain management: fundamentos e soluções de software. Disponível em: < <http://www.straight.com.br/Telas> >. Acesso em: dez. 2001.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C.; PEREIRA, M. I. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

FIGUEIREDO, R. S.; ZAMBOM, A. C. A empresa vista como um elo da cadeia de produção e distribuição. *Revista de Administração*, São Paulo, v.33, n. 3, p. 29-39, julho/ setembro, 1998.

FORD MOTOR COMPANY. *2000 Annual report: building relationship*. New York, NY: Avanti/Case-Hoyt Corporation of Rochester, 2000.

FORD MOTOR COMPANY. Corporate governance group. *2000 Corporate citizenship report: connecting with society*. Dearbon, MI: Graphic Enterprises, 2000;

HOPKINS, M. Defining indicators to assess socially responsible enterprise. *Futures*. Kidlington, v. 9, n.7, sept. 1997. p. 581-604.

INSTITUTO ETHOS. *Indicadores Ethos de responsabilidade social*. São Paulo: junho de 2000.

KREITLON, M. P.; QUINTELLA, R. H. Práticas de accountability ética e social: as estratégias de legitimação de empresas brasileiras nas relações com os stakeholders. In: Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas, *Anais...*, Rio de Janeiro: Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, set. 2001. p 1-15.

LAYRARGUES, P. P. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa –meio ambiente no ecocapitalismo. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.40, n. 2, p. 80-88, abril-jun/2000.

MACEDO, M. M. Dinâmica demográfica, condições sociais e competitividade. In: COSTA, C. A.; ARRUDA, C. A. *Em busca do futuro: a competitividade no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.43-83

MARTINS, P. G.; LAUGENI F. B. *Administração da produção*. São Paulo: Saraiva, 1998.

MILAGRES, R.; DRUMMOND A.; BRASIL. H. G. Gestão empresarial e competitividade. In: COSTA, C. A.; ARRUDA, C. A. *Em busca do futuro: a competitividade no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.263-297

PIAZZA, C. Responsabilidade social e meio ambiente. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, ano 3, n. 451, 21 de fevereiro de 2002. Disponível em: < <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico> >. Acesso em: fev., 2002.

PINHEIRO, I. A.; MOTTA, P. C. D. Tecnologia e inovação no setor automobilístico. In: Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas, *Anais...*, Rio de Janeiro: Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, set. 2001.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. Como a informação proporciona vantagem competitiva. In: PORTER, M.E.. *Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 83-106.

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.

PORTER, M. E. Da vantagem competitiva à estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.335-343.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989, 512 p.

RITTNER, D. Crescem exigências aos fornecedores. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, ano 1, n. 52, 13 de julho de 2000. Disponível em: < <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico> >. Acesso em: fev., 2002.

SEABRA, S. Fundo aplica em empresas socialmente responsáveis. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, ano 2, n. 345, 13 de setembro de 2001. Disponível em: < <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico> >. Acesso em: set., 2001.

SILVA, T. M.; SOUZA, C. Perspectivas para o setor automobilístico em 2002. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, 4 de fev. 2002. 1º Caderno.

STIVALETTI, T. Mercado paga para ter dados sobre conduta social. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, ano 1, n. 52, 13 de julho de 2000. Disponível em: < <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico> >. Acesso em: fev., 2002.

SROUR, R. H. *Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus, 2000

TEECE, D; PISANO G; SHUEN A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v.18, n. 4, 1997. p. 509-533.

VENANZI, D. Análise dos ganhos das novas configurações na indústria automotiva e a gestão da cadeia de suprimento. São Paulo, 2000. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção – Centro Universitário Sant' Anna. Disponível em: < <http://www.cvlog.net/teses.htm> >. Acesso em: dez. 2001.

WOOD JR T.; ZUFFO P. K. Supply chain management: uma abordagem estratégica para a logística. In: Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas, *Anais...*, Rio de Janeiro: Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, set. 2001. p. 1-15.

ZADEK, S. Balancing performance, ethics, and accountability. *Journal of Business Ethics*, v. 17, n. 13, p. 1421-1441, oct. 1998.

ZULZKE, M. L. (coord.). *Percepção e tendências do consumidor brasileiro: pesquisa 2000*. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. São Paulo: dezembro, 2000.

ⁱ Outros índices também buscam apontar empresas socialmente responsáveis como é o caso do *Social Domini 4000* e do *4Good* do *Financial Times*.

ⁱⁱ O primeiro fundo do gênero no Brasil é a carteira *Ethical*, criada pelo ABN Amro Bank. Fonte: Valor Econômico, 12/09/2001 – “Fundo aplica em empresas socialmente responsáveis”.

ⁱⁱⁱ New York Times, 8 de outubro de 2001, p. A3. Extraído do site do Instituto Ethos (15/11/2001): “Protesto em fornecedor desencadeia campanha contra a Nike”. – www.ethos.org.br

^{iv} O Grupo Ford Motor Company está constituído pelas empresas Ford, Lincoln, Mercury, Mazda, Hertz-Aston Martin, Jaguar, Volvo e Land-Rover.

^v Livre tradução da autora: “O compromisso sistemático do *stakeholder* é um componente essencial da estratégia de cidadania da Ford. O diálogo com os stakeholders internos e externos ajudam a empresa a compreender as consequências de suas decisões, antes de serem tomadas, e ganhar conhecimento para fazer os resultados dessas decisões altamente valiosos para a empresa, a sociedade e o meio ambiente.”

^{vi} Livre tradução da autora: “Os fornecedores compartilham nossa visão de comunidade assim como nossas metas junto aos clientes. Os fornecedores mundiais estão adotando o ISO 14001 – padrão ambiental internacional e, como a Ford, tem encontrado formas para ajuda-los a eliminar ambos, desperdício e custo.”

^{vii} Livre tradução da autora: “Nossos distribuidores são o primeiro meio, através do qual, nós vivemos nossas metas de manter o cliente como primeira prioridade (...) Nós nunca devemos esquecer que quanto melhores ganhos chegam a Ford Motor Company, eles vêm pelas portas dos nossos distribuidores.”

^{viii} Livre tradução da autora: “O Código de Conduta para Direitos Humanos que nós estaremos desenvolvendo com nossos principais fornecedores-parceiros terá um impacto tremendo a longo prazo na sustentabilidade da Ford. Neste crescer da economia global, direitos humanos será um elemento crítico, fundamental e necessário na gestão de qualquer empresa.”