

O desafio da economia global

NORMAS SOCIAIS E AMBIENTAIS
EM CADEIAS PRODUTIVAS

Relatos sobre condições difíceis de trabalho e escândalos ambientais na cadeia de suprimentos colocam as empresas frente a um novo desafio: Aplicar normas ambientais e sociais em suas cadeias de suprimentos. Mas a aplicação de normas só pode ter sucesso se acompanhada de controle e apoio aos fornecedores.

A conscientização dos consumidores, investidores e da sociedade em geral para questões sociais e ambientais na cadeia de valor está crescendo. Dificilmente passamos uma semana sem relatos na imprensa sobre condições desumanas de trabalho ou escândalos ambientais em regiões com baixos salários e restrições na fiscalização. Para manter a confiança dos clientes, mais e mais empresas exigem que seus fornecedores cumpram normas ambientais e sociais em todas as fases da produção, da compra e extração de matéria prima até a finalização do produto

Desafios

Com a aplicação de critérios ambientais e sociais mínimos em suas cadeias de fornecimento, as empresas assumem

cada vez mais funções de regulamentação de negócios, que as instituições do governo em países com baixos salários não conseguem empenhar. Órgãos fiscalizadores, em certas regiões, estão cada vez menos capazes de garantir o cumprimento das leis trabalhistas e ambientais. Isto deve-se, sobretudo, a receio de que a regulamentação restritiva e os altos custos para o seu cumprimento possa reduzir a competitividade no contexto da economia global.

A competência e o dever das empresas em integrar objetivos sociais e ambientais nas suas atividades econômicas têm se tornado objeto de debates. Representantes da sociedade civil colocam em dúvida se as empresas atuam em prol de interesses da sociedade, e as empresas preferem ver que a tarefa de garantir o cumprimento de critérios sociais e ambientais seja realiza-



significativa. Programas de treinamento a longo prazo, serviços de apoio pontual realizado pelos clientes e seus prestadores de serviços, por exemplo, já são práticas comuns realizadas pelos compradores.

Fatores de sucesso

A implementação de normas ambientais e sociais em fornecedores precisa de tempo e apoio por parte do cliente. Assim, é útil que o cliente foque primeiro nos fornecedores importantes e de alto risco socioambiental. A concentração do volume de compras faz sentido, pois maiores quantidades de compra permitem mais influência sobre um fornecedor e a coordenação necessita de menores esforços.

A experiência dos últimos anos vem demonstrando que as condições de compra têm uma influência significativa sobre o cumprimento das normas. O prazo apertado para a entrega, mudanças de curto prazo nas especificações dos produtos e fortes pressões sobre os preços são muitas vezes fatores decisivos para a exploração das condições de trabalho e os ambientalmente questionáveis métodos de produção dos fornecedores. Empresas pioneiras na implementação de tecnologias ambiental e socialmente responsáveis nas condições de produção já começaram a ajustar seus processos de compra para garantir o cumprimento de normas sociais e ambientais sem viver um conflito permanente com a área comercial.

PASSOS CERTOS

Cinco passos para implementar critérios sociais e ambientais na cadeia de valor

PASSO	DESCRIÇÃO
1. Análise da situação atual e Planejamento do projeto	<ul style="list-style-type: none">- Análise da estrutura de fornecimento- Identificação de riscos sociais e ambientais na cadeia de valor- Análise da gestão de suprimentos- Definição de plano de ação
2. Definição de política e critérios de suprimentos	<ul style="list-style-type: none">- Seleção de normas/padrões- Definição da política de suprimentos- Elaboração de critérios sociais e ambientais- Informação e engajamento com fornecedores
3. Implementação	<ul style="list-style-type: none">- Compromisso e auto-avaliação dos fornecedores- Critérios contratuais- Avaliação de risco de fornecedores
4. Controle e Correção	<ul style="list-style-type: none">- Monitoramento de fornecedores- Implementação e controle de ações corretivas nos fornecedores
5. Prestação de contas	<ul style="list-style-type: none">- Definição de indicadores- Medição de resultados- Relatórios internos e externos

mas (por exemplo, ISO 14001, SA 8000, Forest Stewardship Council - FSC). Como os certificados são amplamente reconhecidos, eles podem ser usados na relação com outros compradores.

- Compradores cooperam em iniciativas para que seus fornecedores cumpram com um conjunto comum de demandas ambientais e sociais e para coordenar os esforços de controle (por exemplo, BSCI – Business Social Compliance Initiative, EICC – Electronic Industry Citizenship Coalition). Fornecedores controlados com sucesso recebem um aval positivo, sem ter um certificado a exibir para o mercado. Os membros da iniciativa, no entanto, trocam entre

eles os resultados de auditoria, a fim de evitar múltiplas auditorias em uma mesma empresa fornecedora.

Em ambos os casos, as auditorias são um importante instrumento para verificar o cumprimento dos critérios.

Treinamento

Para um processo de melhoria sustentável dos fornecedores, o treinamento é um fator essencial. Abordagens de treinamento que atendam as expectativas acima devem ser destinadas a:

- Mudanças sustentáveis de processos, que têm como objetivo a redução de custos e maior produtividade (por exemplo: por menos falhas);
- Criar a consciência da necessidade destas medidas na alta administração dos fornecedores;
- Gestão de conhecimento para melhorar os fornecedores;
- Aprofundar o conhecimento dos trabalhadores sobre seus direitos e obrigações;
- Promover a boa vontade da gestão para criar um diálogo com os trabalhadores;
- Permitir uma diálogo com os trabalhadores, onde ambos os lados mostram interesse para resolver impasses de forma construtiva;
- Estabelecer canais de comunicação entre gestores e trabalhadores.

Várias empresas e iniciativas têm reconhecido que o apoio para o fornecedor é necessário para trazer uma melhoria

A CADEIA PRODUTIVA NO GRI

O tema do controle da cadeia produtiva está integrado nas Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade do GRI (www.globalreporting.org). Citamos abaixo dois exemplos referentes a Direitos Humanos que exigem um sistema de controle como descrito neste artigo:

ASPECTO: PRÁTICAS DE INVESTIMENTO E DE PROCESSOS DE COMPRA

Indicador HR1

Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.

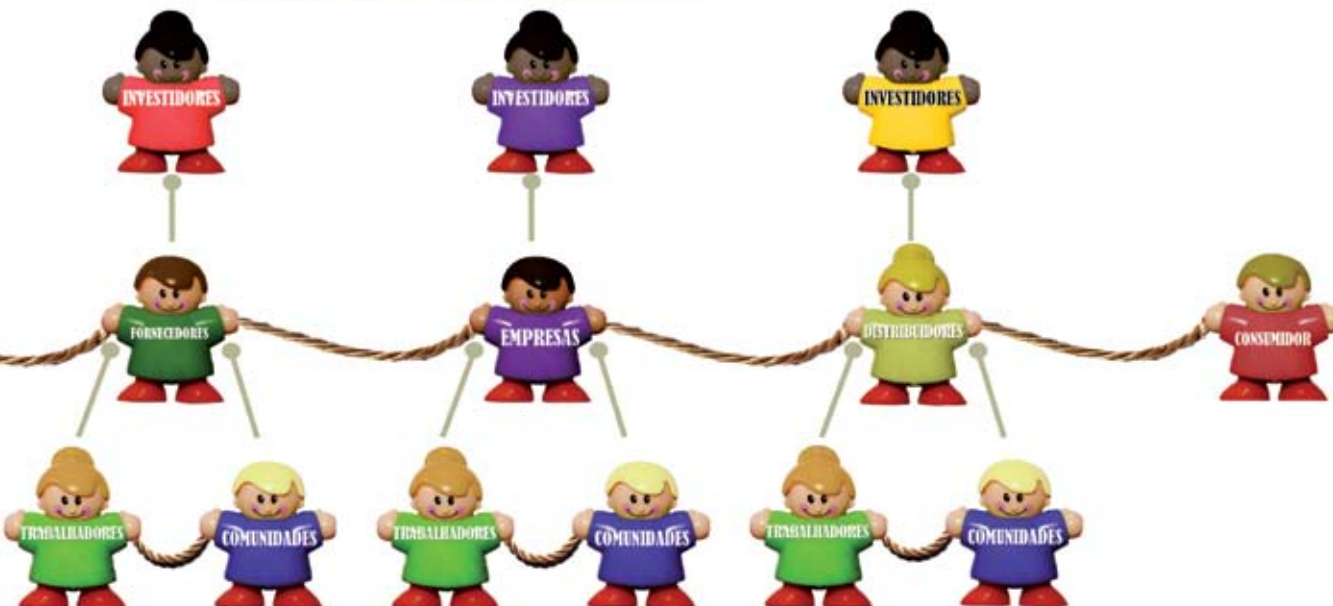
Indicador HR2

Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas.

Cadeia de valor tradicional



Cadeia responsável



MONTAGEM SOBRE FOTO DE EISK

da por instituições do estado. Mas, devido as precárias condições de produção em muitos lugares, as empresas devem levar as expectativas de stakeholders e clientes em conta, de forma séria e empenhadas em melhorar a situação.

Um outro desafio deve-se ao fato de que gerir a produção e as condições de trabalho em fornecedores é mais difícil de controlar do que a qualidade ou a segurança do produto. Isso porque as violações deste tipo de requisitos não são visíveis no produto em si, e devem ser verificadas no local da produção. Por outro lado, o ambiente econômico, o baixo nível de tecnologia, a falta de know-how de gestão e valores culturais diferentes têm um papel significativo no que diz respeito ao cumprimento de condições mínimas de sustentabilidade na cadeia de valor.

Instrumentos e sistemas

Várias organizações e iniciativas desenvolveram ferramentas e sistemas para enfrentar os desafios de sustentabilidade na cadeia de valor. Com a participação de autoridades reguladoras estaduais, organizações privadas e ONGs (organizações não-governamentais), essas iniciativas ajudam - desde o início dos anos 1990 - as empresas a assumirem essas responsabilidades. Entre elas estão: ISO 14001, SA 8000, BSCI e FSC. Tais iniciativas fornecem, principalmente, padrões com elementos normativos e mecanismos de acompanhamento para verificar o cumprimento dos requisitos.

Os padrões ou códigos de conduta contam, em sua maioria, com requisitos mandatórios de desempenho e/ou exigências de processos. Os requisitos de desempenho podem abranger o cumpri-

mento das leis, a proibição de utilização de certas substâncias ou o cumprimento de certas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Requisitos de processo são relativos à gestão de uma organização, bem como critérios para o processo de queixas, a comunicação e a cooperação.

Mecanismos de controle incluem dispositivos de auditorias realizadas pelo comprador (auditorias de segunda parte), inspeções independentes por prestadores de serviços comerciais (auditorias de terceira parte) e auditorias de verificação, realizadas por terceira parte independente.

Na prática, duas abordagens para garantir o cumprimento das exigências ambientais e sociais são comuns:

- Os fornecedores podem solicitar uma certificação de acordo com certas nor-



MARTIN STÄHELI
Consultor Sênior – BSD Consulting

Controle isolado não é o suficiente

O tema de normas e iniciativas socioambientais em cadeias de suprimento é relativamente recente e ainda não existe consenso sobre como as exigências devem ser repassadas e cumpridas. A crítica mais comum dessa prática aponta que várias iniciativas não consideram todas as partes interessadas na tomada de decisão sobre as regras. Isso pode significar que o peso dos interesses dos compradores é maior do que os interesses dos trabalhadores e fornecedores. Esse fato pode, por sua vez, afetar negativamente a legitimidade das iniciativas.

Outra crítica existente refere-se à qualidade dos códigos. Diferentes códigos de conduta não cobrem todos os riscos significativos necessários a serem tratados para uma melhoria real das condições de trabalho na cadeia da produção. Uma análise rigorosa dos critérios dos padrões e o endossamento das iniciativas por organizações da sociedade civil e instituições de pesquisa poderiam ajudar as empresas a selecionar melhor as ferramentas de controle.

Um outro desafio deve-se ao fato de muitos fornecedores viverem em contextos difíceis de atenderem aos requisitos: horários de trabalho, salários ou a liberdade de associação. Por isso, críticos de normas questionam a eficácia das iniciativas orientadas por puro controle. O fato de várias iniciativas focarem somente no cumprimento de critérios de desempenho não condiz com a melhoria contínua das condições de trabalho e produção.

Às vezes as auditorias não são adequadas para avaliar as condições de trabalho de forma efetiva. Isso pode ter várias causas, como por exemplo a manipulação de documentos e declarações dos trabalhadores e a nomeação de auditores que não conhecem o contexto local. Apesar de todas essas ressalvas e críticas, as iniciativas e os controles no local são um instrumento importante para medir progresso.

Para que compradores possam melhorar as condições em suas cadeias produtivas devem: selecionar padrões e iniciativas que possuam viés de desenvolvimento do fornecedor; engajar fornecedores com incentivos positivos para progressos evidenciados; aplicar auditorias e análises profundas; focar no progresso dos fornecedores e garantir prazo realista para os objetivos; e providenciar apoio técnico contínuo para os fornecedores durante a caminhada.

É importante que os fornecedores recebam apoio para satisfazer as necessidades dos compradores, permitindo que eles criem processos de melhoria sustentáveis. Uma empresa que leva a sério o tema de sustentabilidade na sua cadeia de fornecedores garante que tanto o departamento de compras como o de planejamento entrem em sintonia com os de responsabilidade social e ambiental. Assim fica garantida a atuação do fornecedor sem prejuízo ao trabalhador e ao meio ambiente, entregando um produto de qualidade e justamente remunerado.