

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**A BUSCA DAS *OIL COMPANIES* PELA
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL ATRAVÉS DE SUAS
CADEIAS DE FORNECEDORES**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLHA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

FERNANDO LUIZ RUSCHEL MONTERA

Rio de Janeiro – 2021

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

FERNANDO LUIZ RUSCHEL MONTERA

**A BUSCA DAS *OIL COMPANIES* PELA
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL ATRAVÉS DE SUAS
CADEIAS DE FORNECEDORES**

Rio de Janeiro

2021

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

FERNANDO LUIZ RUSCHEL MONTERA

**A BUSCA DAS *OIL COMPANIES* PELA
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL ATRAVÉS DE SUAS
CADEIAS DE FORNECEDORES**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Profº Álvaro Bruno Cyrino

Rio de Janeiro

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Montera, Fernando Luiz Ruschel

A busca das oil companies pela sustentabilidade ambiental através de suas cadeias de fornecedores / Fernando Luiz Ruschel Montera. – 2021.

71 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Álvaro Bruno Cyrino.

Inclui bibliografia.

1. Petróleo e gás - Brasil - Mercado. 2. Logística empresarial. 3. Desenvolvimento sustentável. 4. Sustentabilidade e meio ambiente. I. Cyrino, Álvaro Bruno. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 338.27282

FERNANDO LUIZ RUSCHEL MONTERA

**"A BUSCA DAS OIL COMPANIES PELA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL ATRAVÉS
DE SUAS CADEIAS DE FORNECEDORES".**

Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

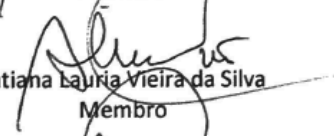
Data da defesa: 10/02/2021

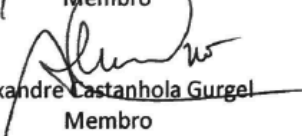
ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente da Comissão Examinadora: Prof^o Álvaro Bruno Cyrino


Álvaro Bruno Cyrino
Orientador

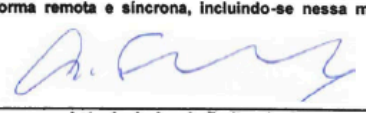
P/ 
Joaquim Rubens Fontes Filho
Membro

P/ 
Tatiana Lauria Vieira da Silva
Membro

P/ 
Alexandre Castanhola Gurgel
Membro

Nos termos da Lei nº 13.979 de 06/02/20 - DOU nº 27 de 07/02/20 e Portaria MEC nº 544 de 16/06/20 - DOU nº 114 de 17/06/20 que dispõem sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos face ao COVID-19, as apresentações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nessa modalidade membros da banca e discente.


Flávio Carvalho de Vasconcelos
Diretor


Antonio de Araujo Freitas Junior
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV
Antonio Freitas, PhD
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação
Fundação Getúlio Vargas

Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc

AGRADECIMENTOS

Agradecimento é algo sempre muito complexo de se escrever. Início a escrever essa parte pensando: Pecarei pelo excesso ou pecarei pela concisão?

Foram dois anos de turbilhão, mudanças acadêmicas, mudanças profissionais, mudanças habitacionais. Em cima disso tudo, não restou desafio em enfrentar uma pandemia e toda a sua *crueldade* sob as nossas realidades.

Por isso, fazendo jus a um ano longo e pesaroso, mesmo que talvez peque pela concisão, mas com a certeza de que a devida mensagem será transmitida, a todos aqueles que sabem que contribuíram de algum modo, esposa, filhote de quatro patas, familiares, amigos e colegas de trabalho, espero que compreendam a minha gratidão incalculável pelos estímulos, paciência e contribuição.

A todos aqueles que contribuíram na esfera acadêmica, meus professores, colegas de turma, banca e, principalmente meu orientador, reforço minha mais elevada estima e agradecimentos por todos os aprendizados que pude absorver nesse período intenso.

RESUMO

Objetivo: Verificar como se dá a inserção de critérios de sustentabilidade no processo de seleção de fornecedores de empresas do mercado de óleo e gás brasileiras. Como objetivos específicos será tratado de identificar os principais critérios de seleção de fornecedores.

Metodologia: A metodologia utilizada foi qualitativa através de entrevistas semi-estruturadas e para a triangulação dos dados foram feitas entrevistas com fornecedores e especialistas e levantamento de dados secundários de petroleiras e os dados analisados pelo método de análise de conteúdo.

Resultados: Foi identificado que há uma preocupação crescente com o assunto de sustentabilidade ambiental em geral entre as empresas; esse posicionamento ainda se restringe muito à questões de operação internas de cada empresa, como a emissão de gases de efeito estufa, e pouco relacionadas com o desenvolvimento de soluções que busquem alcançar a relação entre demandador e fornecedor; ficou claro que os drivers decisórios na seleção de fornecedores ainda são aqueles típicos de preço, prazo, qualidade e hoje incluindo o fator de idoneidade; sendo que, no Brasil, as questões ambientais junto aos fornecedores pouco são tratadas além da garantia de que as empresas estejam em conformidade com as leis, mais se assemelhando à questão de idoneidade do que de fato ações ambientais bem estruturadas; por fim, ressalta-se que o avanço dessas questões fica restrito a capacidade financeira de desenvolvimento destas em maneira competitiva.

Limitações: Pode-se identificar limitações pelo fato de que os dados sobre as petroleiras apenas foram obtidos através de dados secundários, o que restringe a capacidade de preenchimento de algumas lacunas, assim como o fato de que não são muitas as empresas fornecedoras que sejam majoritariamente dedicadas ao mercado offshore de exploração e produção de petróleo e gás.

Contribuições: Além de explicitar que o mercado se encontra longe de ver a sustentabilidade através de um prisma sistêmico, como contribuições destaca-se o fato de trazer uma visão regional a um tema tratado sempre sob uma ótica mundial, assim como contribui ao esclarecer onde se encontram os fatores limitantes que restringem o desenvolvimento de práticas sustentáveis em processos de compra.

Palavras-chave: Compras Sustentáveis, CSR, ESG, Sustentabilidade, Sustentabilidade Ambiental, Seleção de Fornecedores

Categoria: Dissertação de Mestrado

ABSTARCT

Objective: The general objective that this study will focus on is verifying how sustainability criteria are included in the selection process of suppliers of companies in the Brazilian oil and gas market. As specific objectives will also be addressed to identify the main criteria of supplier selection.

Methodology: The methodology used was qualitative through semi-structured interviews and for the triangulation of the data, interviews were made with suppliers and specialists and survey of secondary data from oil companies and the data were analyzed in a content analysis methodology.

Results: It was identified that there is a growing concern with the issue of environmental sustainability in general among companies; this positioning is still very restricted to internal operational issues of each company, like GHG emissions, and little related to the development of solutions that seek to achieve the relationship between demander and supplier; whereas, in this sense, it was clear that the decision-making drivers in suppliers selection are still those typical of price, time, quality and today including the factor of compliance; and, in Brazil, environmental issues are little addressed regarding suppliers beyond the guarantee that supplier companies are in accordance with the laws, more similar to the issue of compliance than in fact well-structured environmental actions; finally, it is emphasized that the progress of these issues was restricted to the financial capacity to develop them in a competitive manner.

Limitations: Limitations can be identified by the fact that data on oil companies were only obtained through secondary data, which restricts the ability to fill some gaps, as well as the fact that not many supplier companies are mostly dedicated to the offshore market for oil and gas exploration and production.

Contributions: In addition to make explicit that the market is far from seeing sustainability through a systemic prism, the study highlights the fact of bringing a regional vision to a theme always treated from a global perspective, as well as contributing to clarify where the limiting factors that restrict the development of sustainable practices in purchasing processes are found.

Keywords: Sustainable Procurement, CSR, ESG, Sustainability, Environmental Sustainability, Supplier Slection

Category: Master's Dissertation

Lista de Ilustrações

Tabela 1. Lista de atributos ambientais como critérios para seleção de fornecedores.....	12
Tabela 2. Descrição das empresas Nacionais e Internacionais com Concessões de E&P de O&G ativas no Brasil que fizeram parte da pesquisa.....	16
Tabela 3. Descrição das empresas fornecedoras entrevistadas	17
Tabela 4. Resumo dos resultados obtidos pela pesquisa.....	49
Tabela 5. Notas explicativas do resumo dos resultados obtidos pela pesquisa.....	50
Quadro 1. Roteiro de entrevista para empresas demandantes.....	20
Quadro 2. Roteiro de entrevista para empresas fornecedoras.....	21
Figura 1. Metas do Plano Estratégico 2021-2025 da Petrobras	41

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	2
1.2 DELIMITAÇÃO	3
1.3 JUSTIFICATIVA.....	3
2. REFERENCIAL TEORICO	5
2.1 SELEÇÃO DE FORNECEDORES E RISCOS NA CADEIA DE FORNECEDORES	5
2.2 CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NA SELEÇÃO DE FORNECEDORES	7
3. PERCURSO METODOLOGICO	14
3.1 EMPRESAS PESQUISADAS, INFORMANTES E ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS	14
3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	18
3.3 PROCEDIMENTO DE ENTRADA NO CAMPO	22
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	22
4. RESULTADOS DA PESQUISA	23
4.1 RESULTADO DO GRUPO DE ESPECIALISTAS.....	24
4.1.1 RESUMO RESULTADO DO GRUPO DE ESPECIALISTAS.....	29
4.2 RESULTADO DO GRUPO DE FORNECEDORES	29
4.2.1 BLOCO I – VISÃO DE SUSTENTABILIDADE E QUESTÕES AMBIENTAIS. 29	
4.2.2 BLOCO II – PROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES.....	32
4.2.3 BLOCO III – CRITÉRIOS AMBIENTAIS NA SELEÇÃO DE FORNECEDORES, EXECUÇÃO DA DEMANDA E PÓS FINALIZAÇÃO.....	34
4.2.4 RESUMO DOS RESULTADOS DO GRUPO DE FORNECEDORES	37
4.3 RESULTADOS DO GRUPO DE DEMANDADORES.....	38
4.2.1 BLOCO I – VISÃO DE SUSTENTABILIDADE E QUESTÕES AMBIENTAIS. 38	
4.2.2 BLOCO II – PROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES.....	41
4.2.3 BLOCO III – CRITÉRIOS AMBIENTAIS NA SELEÇÃO DE FORNECEDORES, EXECUÇÃO DA DEMANDA E PÓS FINALIZAÇÃO.....	43
4.2.4 RESUMO DOS RESULTADOS DO GRUPO DE DEMANDADORES	45
4.4 RESUMO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	45
6. DISCUSSÃO	51
7. CONCLUSÃO	53
5. REFERÊNCIAS	56

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Bové e Swartz (2016), projeta-se que até 2035 um forte crescimento de 5% ao ano no setor de consumo, que explicita, por outro lado, que a capacidade de absorção desse crescimento pelas empresas pode ser minada caso a sua performance em sustentabilidade não seja satisfatória (BOVÉ; SWARTZ, 2016).

Isso significa fornecimento de energia e matéria-prima em condições monetariamente acessíveis e confiáveis, por exemplo, mas também a capitalização das empresas nesse crescimento deverá passar pela sua capacidade de reduzir, ao mesmo tempo, seus custos ambientais e sociais (BOVÉ; SWARTZ, 2016). Somente a poucos anos esse assunto passou a ser considerado como importante pelos níveis executivos e, por conseguinte, passaram a compreender *“até onde a suas cadeias de fornecedores contribuem para os desafios globais de sustentabilidade, assim como os efeitos que um gerenciamento de sustentabilidade ineficiente pode ter sob seu crescimento e lucratividade”* (BOVÉ; SWARTZ, 2016)¹.

A cadeia de fornecedores, por sua vez, tem já o seu papel sedimentado na contribuição para o sucesso das empresas, por ser reconhecido que, em média, 60% de toda a receita de venda das companhias são investidos em compras (JUHA; PENTTI, 2008). Especificamente, no caso das empresas produtoras de petróleo, os custos com bens e serviços são em média 45% (ANP, 2019). Isso configura que os fornecedores constituem o principal fator de custo dessas empresas. Mas não é apenas uma questão de gastos, o vínculo entre fornecedores e clientes internos da organização é de suma importância na capacidade da companhia em agregar valor para o cliente final (CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004).

Pode-se inferir, então, que as atividades de compra e a capacidade de formar e gerir a cadeia de fornecedores também são consideradas como fatores críticos para construção de vantagens estratégicas de empresas (CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004). Como parte do processo de compra, a atividade de seleção desses fornecedores é atividade estratégica para a companhia e é considerada como uma vantagem competitiva da companhia (BADORF et al., 2019).

Ou seja, temos dois quesitos essenciais para o sucesso econômico da companhia: a sustentabilidade do negócio e a seleção de fornecedores. Como apresentado, não apenas contribuem para a empresa, como são intrinsecamente ligados e se apresentam como de

¹ *“the extent to which their supply chains contribute to global sustainability challenges, as well as the effects that poor sustainability management can have on their growth and profitability”* (BOVÉ, SWARTZ, 2016)

objetivos de companhias multinacionais como a Johnson & Johnson e custam bilhões de dólares naqueles projetos de alto risco, como no caso da BP no Golfo do México (JOHNSON & JOHNSON, 2016; OIL SPILL COMISSION, 2011)

O tema de sustentabilidade, por sua vez, já faz parte de questionamentos sobre os caminhos do crescimento econômico e vem sendo discutidos desde meados do século XX (DYLLICK; HOCKERTS, 2001). Foi a partir do início da década de 1990 que se enraizou a discussão sobre alinhamento das questões sociais, ambientais e econômicas, aceitando-se que a solução dos problemas inerentes a cada um dos temas depende da atuação sistêmica para solução dos problemas de todos os temas (DYLLICK; HOCKERTS, 2001), cunhando, através da Rio+20, o conceito do *Tripple Bottom Line* como a nova taxonomia para sustentabilidade (LOVISCEK, 2021).

Na mesma época, como mais um dos resultados da Rio+20, foi estabelecido um comitê da ISO em 1993 para criação de uma família de certificações relacionadas ao meio ambiente, a família ISO 14000 (ISO, S.I.). A ISO 14001 – relacionada aos sistemas de gerenciamento do meio ambiente dentro das organizações, por exemplo, teve a sua primeira edição publicada em 1996 (ISO, S.I.).

Um pouco mais a frente, no início da década de 2000 a visão de Investimento Socialmente Responsável (SRI) começa a ser substituída por uma visão mais ampla, explicitando também as questões ambientais e de governança, nascendo, então, o termo derivado do inglês ESG – Environmental, Social and Governance (SCHANZENBACH; SITKOFF, 2020).

Dada a importância aqui já inicialmente delineada e amplitude do tema de sustentabilidade, esse estudo procurará identificar como esses dois temas – seleção de fornecedores e sustentabilidade ambiental, são tratados no processo decisório das companhias. Assim, esse estudo pretende se debruçar sobre o seguinte problema de pesquisa: ***“De que maneira a sustentabilidade ambiental de projetos de petróleo e gás no Brasil é perseguido no que concerne a seleção dos fornecedores?”***

1.1 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral que este estudo se focará é em verificar como se dá a inserção de critérios de sustentabilidade no processo de seleção de fornecedores de empresas do mercado

de óleo e gás brasileiras. Como objetivos específicos será também tratado de identificar os principais critérios de seleção de fornecedores.

1.2 DELIMITAÇÃO

Sendo a questão de sustentabilidade tão ampla quanto as metodologias que podem ser utilizadas nos processos de compra, este estudo irá se limitar a avaliação daquele na etapa de seleção de fornecedores no processo de compra.

No mesmo sentido, dada a amplitude do mercado de petróleo e gás o estudo irá se limitar às empresas atuantes em projetos de óleo e gás no Brasil, mais especificamente no segmento de Exploração e Produção, que é o primeiro elo da cadeia de valor do ciclo de vida do petróleo e que envolve, no Brasil, em apenas um projeto, investimentos totais que podem atingir US\$ 100 bilhões (ABESPETRO, 2017).

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema de sustentabilidade e seleção de fornecedores apresenta reverberação mundial e pode ter sua importância reconhecida a partir de dois exemplos emblemáticos: da Johnson & Johnson e da BP no Golfo do México.

A Johnson & Johnson (uma holding de mais de 230 empresa, que opera em 60 países com aproximadamente 80 mil fornecedores), por exemplo, reconhece essa importância estratégica e tem como objetivo garantir que, pelo menos, 80% estejam cadastrados no Programa de Compra Sustentável até 2020 (JONHSON & JONSHON, S.I.). Parte do “*Health for Humanity 2020 Goals*” e lançado em 2016, o programa que inclui o cadastro em uma plataforma específica para avaliação de conformidade com as Normas de Responsabilidade dos Fornecedores da Johnson & Johnson (obrigatoriamente) e, adicionalmente, ações como publicar dois ou mais relatórios de metas de sustentabilidade e de acompanhamento e/ou o atingimento de metas específicas de um dado segmento industrial (novo certificado, relatório público ou projetos sociais) (JONHSON & JONSHON, S.I.).

Complementando a relevância destes dois tópicos para empresas, destaca-se o ocorrido com companhia petroleira multinacional BP no Golfo do México. A causa específica para o

acidente que custou dezenas de bilhões de dólares para a BP não foi definida, contudo, mesmo assim um ponto foi dado como de destaque: a utilização de um produto para selagem do poço no fundo do mar que havia sido classificado como instável (OIL SPILL COMMISSION, 2011). Outro ponto de destaque do desastre foi que, meia década após o fato, a BP chegou a um acordo com as prestadoras de serviço Halliburton e Transocean e abdicou das declarações de participação das mesmas no acidente (FINANCIAL TIMES, 2015).

O Brasil não ficou ileso na discussão e passou por um período de dificuldades (2014-2016) e internacionalmente reconhecido como impactante na confiança nos processos e relações governamentais para a execução de projetos, explicitados, por exemplo, pelo Índice de Confiança do Empresário Industrial (ICEI), que caiu de em torno de 57 para 37 pontos nesse período (CNI, 2019). Corrupção, propina, cartel entre outros problemas, trouxeram à tona a discussão da importância de um sistema de conformidade nas empresas e entes governamentais que afetam fatores de sustentabilidade como Senso de Confiança e Reputação Íntegra (BAI; SARKIS, 2010).

Essa realidade está, em muito, relacionada com grandes projetos de óleo e gás, pois estes apresentam “*características únicas e um adicional de complexidade por seus problemas tradicionais de governança*” (COSTA, 2008, p 3, tradução livre)². E, como foi amplamente noticiado, os desvios e repasses financeiros, ou seja, a falta de conformidade, ocorreram sumariamente através dos contratos de compra de bens e serviços.

Além disso, possui um amplo apelo social dado seus altos volumes de investimento, historicamente entre 10-30% do total de perspectiva de investimento no país (BNDES, 2019). Este apelo impacta também diretamente a sociedade, através das arrecadações de rendas governamentais que, por exemplo, no estado do Rio de Janeiro, o mercado de P&G é responsável por até 20% do total gerado de ICMS no estado (FIRJAN, 2020) e as receitas de royalties refletem diretamente na capacidade de pagamento da previdência estadual (ALERJ, 2016).

Contudo, as mudanças que ocorreram na última década e meia no mercado de óleo e gás mundial, obrigaram as empresas a reverem seus posicionamentos estratégicos. Em grande parte, voltados a mudar de ampliação das reservas como ativos para redução constante do custo de produção (DALE, 2016). Sendo o mercado de óleo e gás intensivo em

² “unique character and the additional complexity of its standard governance problems” (COSTA, 2008, p.3)

capital, o processo de aquisição de bens e serviços, através da seleção de fornecedores, é como já apresentado são parte do sucesso e sustentabilidade da companhia.

Cabe destacar que, recentemente, investidores mudaram o posicionamento público das suas estratégias de investimento. Uma grande gestora de investimentos disponibilizou, recentemente, uma carta explicitando o seu posicionamento, como acionista em diversas companhias do mundo, de que as empresas devem colocar a sustentabilidade no centro de suas ações (BLACK ROCK, S.I)

Por isso, os objetivos para os quais este estudo se propõe dissertar são importantes na configuração de negócios no país, com a ampliação de agentes atuantes e para o aprimoramento da sustentabilidade e reputação, assim como na identificação de maneiras onde as empresas podem ser mais competitivas e se blindar de interferências externas e ou internas danosas à sua operação.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1 SELEÇÃO DE FORNECEDORES E RISCOS NA CADEIA DE FORNECEDORES

Uma das principais razões para a importância do gerenciamento de cadeia de fornecedores foi desenvolvida a partir de 1990 com a ampliação das estratégias de foco em *core business*, o que ampliou a participação de fornecedores terceirizados e, conseqüentemente, tornou tão importante quanto a seleção desses fornecedores (AWASTHI; GOVINDAN; GOLD, 2018).

Brasil e Oliveira (2016) apresentam que o gerenciamento da cadeia de fornecedores compete desenvolver as atividades diretas e indiretas que tem como objetivo entregar o produto final ao consumidor, incluindo não apenas “*fabricantes e fornecedores, mas também transportadores, armazéns, lojas, e os próprios clientes.*” (BRASIL; OLIVEIRA, 2016, p. 5).

Ou seja, a gestão da cadeia de fornecedores e a seleção estratégica dos agentes fornecedores pode configurar uma vantagem competitiva para a empresa compradora, a qual se beneficiará das capacidades daqueles agentes. É por isso que, comumente, os compradores

consideram no processo de seleção as capacidades de entrega dentro do prazo, de custo, de qualidade de inovação e tecnológica (BADORF et. al, 2019).

Além de estudos mostrarem que em torno de 60% de toda a receita de venda das companhias são investidos em compras (JUHA; PENTTI, 2008), conforme apresentado por Yoon et al. (2018, p. 3)³, *“selecionar o fornecedor não apenas reduz os custos de aquisição significativamente, mas também contribui para inovação do produto e ajuda a alcançar processos efetivos de produção”*, confirmando que a etapa de seleção de fornecedores é essencial para manutenção de vantagens competitivas. Em linhas gerais, essa etapa tem como objetivo encontrar aquelas empresas que sejam capazes de atender os requisitos demandados pela companhia compradora e, para tal, compreendem-se quatro fases, em ordem: definição do problema, formulação dos critérios de seleção, pré-seleção e decisão final (AWASTHI; GOVINDAN; GOLD, 2018).

A partir disso, diversos estudos foram feitos visando identificar quais são esses critérios comumente utilizados nos processos de seleção. Vorkura, Choobineh e Vadi (1996) apresenta uma verificação bibliográfica de estudos de critérios em geral mais tradicionais que, em geral, apresentam critérios mais objetivos, mas já, também apresentando critérios na linha de cultura organizacional e sensação de confiança.

É nesse ponto, das questões subjetivas, que as características de relacionamento entre o comprador e o fornecedor podem afetar o processo de avaliação na seleção de fornecedores, e onde Badorf et al. (2019) explicita dois importantes fatores: a duração da relação e o nivelamento de poder entre as partes. Em geral, quanto mais duradoura a relação maior o nível de confiança tanto na perspectiva do fornecedor, quanto na perspectiva do comprador, que quanto mais assimétrico for o nível de poder entre eles, maior será o poder de barganha no momento da negociação, demandando termos mais favoráveis em troca do acesso aos recursos.

Isso significa que, o desenvolvimento dessa relação simbiótica entre comprador e fornecedor estabelece um grupo de critérios considerados tão importantes quanto aqueles tradicionais (VORKURA; CHOOBINEH; VADI, 1996). Esses critérios oriundos dessa relação estratégica são chamados de *‘soft’*.

Por outro lado, cabe destacar que os critérios apresentados nos estudos não apresentam critérios explícitos quanto a capacidade de fornecimento frente a cenários de riscos do

³ “Selecting the right supplier not only reduces the purchasing costs significantly, but also contributes in product innovation and helps achieve effective production processes.” (YOON et al., 2018, p. 3)

fornecimento. Considera-se que etapa de seleção de fornecedores não deve apenas considerar as capacidades operacionais (tempo, custo, qualidade, inovação e tecnologia), mas também os riscos atrelados ao fornecimento, visando a redução da incerteza no fornecimento (ALIKHANI; TORABI; ALTAY, 2019). Como riscos na cadeia de fornecedores são considerados aqueles chamados de operacionais - relacionados às incertezas de demanda do consumidor, da oferta e custo - e, a segunda dimensão, os riscos disruptivos, os quais englobam todos aqueles acontecimentos relacionados a desastres naturais ou criados pelo próprio homem - alagamentos, terremotos, crises econômicas e greves, por exemplo (TANG, 2006).

Mais além, a avaliação de risco de fornecedor é considerada, também, como um modo de proteção da reputação/imagem da empresa compradora. Isso, pois todo o comportamento fora da conformidade esperada pelas normas de sustentabilidade por parte dos fornecedores, pode refletir no comprador, gerando “*publicidade negativa, dano de reputação e custosas sanções legais*” (FOERSTL et. al, 2010, p. 1, tradução livre)⁴.

2.2 CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NA SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Antes de tratar sobre a gama de critérios de sustentabilidade ambiental que o mundo acadêmico e mercado veem como possíveis, é importante compreender em que contexto a utilização desses critérios se insere. De acordo com Dyllick e Hockerts (2001), sustentabilidade foi um termo que se tornou um mantra no século XXI e incorpora o ideal de evolução da sociedade preservando o meio ambiente e cultura para as futuras gerações.

A sustentabilidade, atualmente, na verdade não é tratada como um tema isolado dentro das estratégias empresariais, mas sim faz parte de um guarda-chuva maior de questões corporativas que, comumente, podem ser tratadas como parte da Responsabilidade Social Corporativa, ou CSR pela abreviação do termo em inglês (PORTER; KRAMER, 2006). De acordo com Porter e Kramer (2006), em termos gerais o CSR é justificado pela obrigação moral do negócio, pela sustentabilidade das atividades, também pela licença para operar e reputação da empresa.

⁴“*projected causing adverse publicity, reputational damage, and costly legal obligations*” (FOERSTL et. al, 2010, p. 1)

A inserção dessas visões dentro das empresas, entretanto, não vem de um puro altruísmo corporativo ou de um mantra do negócio, mas sim, de pressões externas que fizeram como que as companhias repensassem os seus *modus operandi*:

A atenção corporativa elevada à CSR não tem sido totalmente voluntária. Muitas empresas acordaram para ela apenas depois de serem surpreendidas por respostas públicas a questões que não pensavam anteriormente que faziam parte de suas responsabilidades comerciais. (PORTER; KRAMER, 2006, p. 2, tradução livre)⁵

Em uma visão holística, quando avaliada pela ótica empresarial, sustentabilidade pode ser resumida como alinhar o atingimento das necessidades dos *stakeholders* diretos e indiretos sem comprometer *stakeholders* futuros, sendo que o quesito ambiental é um dos que deve ser satisfeito (DYLLICK; HOCKERTS, 2001). Muitas vezes, o princípio da sustentabilidade vem acompanhado da visão de *Triple Bottom Line* que congrega a performance empresarial pelo lado econômico, social e ambiental (PORTER; KRAMER, 2006)

A visão do *Triple Bottom Line*, contudo, é vista como mais indicada para tratamento das questões que “coincide com os interesses regulatórios e econômicos de uma empresa” (PORTER; KRAMER, 2006, p. 4, tradução livre)⁶, que se relacionam com decisões que são benéficas financeiramente para a companhia independente de se elas possuem um resultado positivo social ou ambiental.

Uma outra maneira de se ver a questão de sustentabilidade é através do prisma de ESG *Investing*, o qual tem suas origens no CSR e apresenta o mesmo viés de atuação moral e ética desse (SCHANZENBACH; SITKOFF, 2020). De acordo com Schanzenbach e Sitkoff (2020), existem duas categorias do ESG. A primeira de Benefícios Colaterais é referente às ações de cunho ético e moral ou para benefício de terceiros, o que se assemelha ao ponto apresentado por Porter e Kramer (2006) de que CSR não é apenas corrigir o que a empresa fez de errado na sociedade ou “*apenas sobre fazer contribuições filantrópicas para instituições de caridade locais, emprestar uma mão em tempo de desastre, ou fornecer alívio aos necessitados da sociedade*” (PORTER; KRAMER, 2006, p. 13, tradução livre)⁷

⁵ “Heightened corporate attention to CSR has not been entirely voluntary. Many companies awoke to it only after being surprised by public responses to issues they had not previously thought were part of their business responsibilities.” (PORTER; KRAMER, 2006, p. 2)

⁶ “coincide with a company’s economic or regulatory interests” (PORTER; KRAMER, 2006, p. 4)

⁷ “only about making philanthropic contributions to local charities, lending a hand in time of disaster, or providing relief to society’s needy” (PORTER; KRAMER, 2006, p. 13).

A segunda categoria é de avaliação do Risco-Retorno, uma avaliação dos riscos e retornos do negócio sob a ótica do ESG e seus impactos na empresa e retorno ao acionista (SCHANZENBACH; SITKOFF, 2020). Do mesmo modo, Porter e Kramer (2006) apresentam visão semelhante ao considerar que CSR, se implementado estrategicamente na companhia, pode ser muito mais frutífero que os resultados descritos pela categoria de Benefícios Colaterais do ESG.

Se, em vez disso, as corporações analisassem suas perspectivas de responsabilidade social usando os mesmos quadros que orientam suas principais escolhas de negócios, descobririam que a CSR pode ser muito mais do que um custo, uma restrição ou uma escritura de caridade – pode ser uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva. (PORTER; KRAMER, 2006, p. 2, tradução livre)⁸

Quando o assunto é sustentabilidade pelo viés ambiental, a ideia geral de modelo de atuação significa consumir recursos naturais de modo que garanta a reprodução natural do ambiente, o controle das emissões a níveis suportados pelo meio ambiente e não fazer parte em atividades que degradem os serviços ambientais (DYLLICK; HOCKER, 2001). Porém, como aqui explicitado por Porter e Kramer (2006) e aqui supracitado, essa visão traz ainda um lado simplista e pouco estratégica quando pelo olhar empresarial.

Para Porter e Kramer (2006), essa visão está alinhada com o conceito de CSR Responsivo, incluindo apenas uma atuação de bom samaritano e mitigando os impactos das atividades da companhia na cadeia produtiva. Como parte de um panorama mais amplo, a sustentabilidade ambiental deve ser parte da aplicação do CSR, de forma estratégica e Porter e Kramer (2006) apresentam o caso da Toyota e o carro Prius como exemplo de ação com cunho ambiental que alavancou recursos e capacidades da companhia ao mesmo tempo que tinha um apelo de benefício à sociedade.

Chamado de CSR Estratégico, por outro lado, o conceito apresentando por Porter e Kramer (2006) foca na atuação da empresa além do esperado pela sociedade, incluindo ações que “*Transformar atividades da cadeia de valor para beneficiar a Sociedade ao mesmo tempo em que reforça a estratégia*” (PORTER; KRAMER, 2006 p. 11, tradução livre)⁹. E,

⁸ *If, instead, corporations were to analyze their prospects for social responsibility using the same frameworks that guide their core business choices, they would discover that CSR can be much more than a cost, a constraint, or a charitable deed – it can be a source of opportunity, innovation, and competitive advantage. (PORTER; KRAMER, 2006, p. 2)*

⁹ “*Transform value-chain activities to benefit Society while reinforcing strategy*” (PORTER; KRAMER, 2006, p. 11)

nesse contexto, a relação entre a empresa e seus fornecedores, integrando ações não apenas que olham de dentro da companhia e seus efeitos no exterior, mas, também, que internalizam como os agentes internos afetam as operações da companhia (PORTER; KRAMER, 2006):

Atividades na cadeia de valor podem ser realizadas de forma que reforcem melhorias na dimensão social do contexto. Ao mesmo tempo, os investimentos em contexto competitivo têm o potencial de reduzir as restrições às atividades da cadeia de valor de uma empresa. (PORTER; KRAMER, 2006, p. 11, tradução livre)¹⁰

Assim, como parte da sustentabilidade ambiental empresarial, a companhia demandadora pode estabelecer processos para monitoramento de atividades dentro das limitações da própria companhia. No caso da relação comprador e fornecedor, o monitoramento da sustentabilidade nas demandas e resultados de processos produtivos, ocorre para, de acordo com Gualandris et al (2015, p. 2)¹¹, “*avaliar a conformidade frente o contrato de compra, o código de conduta ‘voluntário’, sistemas de certificação ou normas regulatórias*” (tradução livre).

Explicita-se que essa metodologia parte do princípio de que os dados disponibilizados são confiáveis e precisos, mas na realidade isso representa limitantes que costumam direcionar a dados restritos e superficiais a alguns poucos assuntos de interesse, sendo necessário ações voltadas ao aprofundamento da avaliação naqueles fatores mais valorizados pela firma compradora (GUALANDRIS et al, 2015). Isso se torna ainda mais difícil quando se trata da seleção de fornecedores frente a necessidade de ser realizada uma avaliação de alinhamento entre o fornecedor e as diretrizes do comprador no sentido de sustentabilidade (PARMIGIANI; KLASSEN; RUSSO, 2011).

Anteriormente, esse monitoramento era algo que dependia exclusivamente da própria companhia, hoje já são vistos casos em que outras companhias (em casos Organizações Não-Governamentais) atuam para contribuir no monitoramento e avaliação do nível de sustentabilidade da cadeia de fornecedores (GUALANDRIS et al., 2015). Esses agentes são considerados como alavancas para construir objetivos mais realistas de sustentabilidade e no

¹⁰ “Activities in the value chain can be performed in ways that reinforce improvements in the social dimension of context. At the same time, investments in competitive context have the potential to reduce constraints on a company’s value chain activities.” (PORTER; KRAMER, 2006, p. 11)

¹¹ “evaluates compliance with a purchasing contract, “voluntary” code of conduct, certification system, or regulatory standard” (GUALANDRIS et al., 2015, p. 2)

processo de implementação de práticas de sustentabilidade na cadeia de fornecedores (GUALANDRIS et al, 2015).

Importante observar, entretanto, que há discussões profundas entre performance ambiental corporativa de fato, o compromisso ambiental corporativo divulgado publicamente e como esses fatores podem ser utilizados para fins de publicidade favorável a empresa, o chamado *'greenwhasing'* (UYAR; KARAMARAN; KILIC, 2020). A estratégia de divulgar informações selecionadas quanto a performance, no caso, pode ser utilizada tanto para a influenciar diretamente na percepção externa, como também para desviar a atenção de *stakeholders* de áreas específica de baixa performance (UYAR; KARAMARAN; KILIC, 2020).

No processo de seleção de fornecedores, a inserção de um processo de compras sustentáveis pode ser originada como uma possível tentativa de transferir a visão da empresa demandadora sobre sustentabilidade ambiental para o fornecedor (CEBDS, 2014). De acordo com o CEBDS (2014), algumas premissas precisam devem ser levadas em conta para implementação de processos de compra que levem em conta quesitos ambientais: influência da alta administração da empresa, capacitação da área de compras, alinhamento entre áreas de compras e de sustentabilidade, ampliação do canal de comunicação com os fornecedores, sensibilização de áreas solicitantes, veracidade das informações repassadas pelos fornecedores, engajamento dos fornecedores, definição de valores mínimos de compras, visão de ciclo de vida do produto.

A premissa de valor mínimo é referente ao fato de que é reconhecido que há *“complexidade de todo o processo de Compras e as horas de trabalho a serem utilizadas para total êxito do processo aqui descrito [de compras sustentáveis]”* (CEBDS, 2014, p. 22)

Nesse sentido, Bai e Sarkis (2010) apresenta uma lista de fatores que podem ser considerados como critérios para a seleção de fornecedores sob a ótica de sustentabilidade ambiental, que está apresentado na Tabela 1. Os autores fazem a divisão em categorias, fatores e subfatores (BAI; SARKIS, 2010).

Tabela 1. Lista de atributos ambientais como critérios para seleção de fornecedores

Categorias	Fatores	Sub-Fatores
Práticas ambientais	Controle de poluição	Remediação
		Controle de “ <i>end-of-pipe</i> ”
	Prevenção de poluição	Adaptação de produtos
		Adaptação de processos
	Sistema de gerenciamento ambiental	Estabelecimento de política e comprometimento ambiental
		Identificação de aspectos ambientais
		Planejamento de objetivos ambientais
		Designação de responsabilidades ambientais
Performance Ambiental	Consumo de recursos	Verificação a avaliação de atividades ambientais
		Consumo de energia
		Consumo de matérias-primas
	Poluição da produção	Consumo de água
		Produção de agentes poluentes
		Produção de produtos tóxicos
		Produção de rejeitos

Fonte: elaboração própria a partir de Bai e Sarkis (2010), tradução livre

De acordo com o CEBDS (2014), um modelo compras sustentáveis, poderia incluir – no que concerne explicitamente questões ambientais – quesitos de Consumo de Água, Consumo de Energia, Emissões de GEE, Gestão de Resíduos e Biodiversidade, denominados de Materialidade e detalhadas em outras 12 categorias e perguntas para avaliação do fornecedor.

Mas, ainda assim, esses critérios se limitam ao pré-fornecimento deixando de lado as responsabilidades de garantir a execução de acordo com esses critérios ambientais, como também a responsabilização futura. Uma das ações, então, colocadas por CEBDS (2014), é tanto a Gestão do Contrato quanto a Gestão de Compras, de modo a, respectivamente, estabelecer processos para monitoramento do fornecedor e continuamente “*contribuir para que o processo de gestão de suprimentos seja efetivamente influenciado pelo tema da Sustentabilidade*” (CEBDS, 2014, p. 27).

Outro critério que merece destaque é a definição da responsabilidade quanto aos fornecedores além daqueles diretamente contratados pelo comprador (subfornecedores,

aqueles contratados pelo primeiro elo de fornecimento), sendo comum que a empresa demandadora conte com seus fornecedores diretos para fazer a gestão dos critérios de sustentabilidade nos subfornecedores (AWASTHI; GOVINDAN; GOLD, 2018).

Nos casos em que o fornecedor direto não se responsabilize em passar os critérios de sustentabilidade para seus fornecedores, a empresa demandadora pode fazer contato direto com os principais subfornecedores ou exigir que os fornecedores diretos escolham fornecedores em uma lista de vendedores pré-aprovado (AWASTHI; GOVINDAN; GOLD, 2018, p. 3, tradução livre)¹²

A questão de responsabilidade apresenta grande relevância, pois deve-se avaliar também qual o nível de responsabilização das empresas demandadoras pelos atos realizados por sua cadeia de fornecedores, dado que os avanços científicos e de mobilização dos *stakeholders* em relação a externalidades ambientais e sociais (GUALANDRIS et al., 2015). Nesse mesmo sentido, CEBDS (2014) pontua que as motivações para incorporar esses critérios ambientais na seleção de fornecedores vão desde transmitir o posicionamento estratégico do demandador aos seus fornecedores, até “mais comumente, uma clara preocupação quanto à gestão de riscos operacionais e reputacionais potenciais ante sua cadeia” (CEBDS, 2014, p. 15)

Destaca-se que estudos mostram que a redução de custos geradas pela implementação da visão de sustentabilidade no processo de compras superam os custos de implementação de Programa de Sustentabilidade – o qual considera a instituição de áreas internas voltadas para sustentabilidade na compra, custos com contratações para auditorias, avaliações e acompanhamento, assim como investimentos educação e conscientização de gestores (LEVREVE et al., 2010).

A disseminação inserção de critérios ambientais na seleção de fornecedores teria impacto de valorização por produtos e serviços diferenciados nesse sentido e mudaria o eixo de decisão da escolha do fornecedor para o melhor preço que se encaixe nessas demandas, gerando:

¹² “In cases where first-tier suppliers do not take the responsibility for passing sustainability requirements to sub-suppliers, focal firms might establish direct relationships with high-tier upstream suppliers or request their first-tier suppliers to select sub-suppliers from approved vendor lists.” (AWASTHI; GOVINDAN; GOLD, 2018, p. 3)

um cenário geral de valorização do mercado a produtos e serviços que se diferenciasssem justamente por serem baseadas em diferentes critérios, “mais sustentáveis” que a concorrência. Nesse mesmo cenário, a escolha das Compras mudaria, portanto, fundamentalmente, indo do “menor preço” para o “melhor preço”. (CEBDS, 2014, p. 15)

Por fim, ressalta-se que essas práticas aqui destacadas fazem parte de uma visão mais ampla de performance corporativa de sustentabilidade que perpassa o gerenciamento sustentável da cadeia de fornecedores, que engloba a visão econômica, social e ambiental, esta última foco deste estudo (WOLF, 2014).

3. PERCURSO METODOLOGICO

3.1 EMPRESAS PESQUISADAS, INFORMANTES E ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS

Dado o objetivo perseguido por este documento, as empresas que serão avaliadas precisam ser escolhidas de modo a não tornar as percepções do ambiente analisado restritos a um grupo de visões convergentes. No caso deste documento, a avaliação limitada significaria, por exemplo, apenas estudar as empresas responsáveis pela operação dos contratos de exploração e produção de petróleo e gás natural (P&G). Se esse fosse o caso, as percepções estariam apenas limitadas a como estes veem e agem no que concerne a sustentabilidade ambiental dos projetos e a relação com seus fornecedores.

A busca pela visão multifocal sobre o objeto de estudo, a partir de outros agentes envolvidos no processo, é passar do entendimento sobre validade de um estudo, conforme apresentado por Kvale (1994), de verificar se está sendo medido o que o estudo pretende medir, para se o método utilizado investiga o que ele se propõe a investigar e até que ponto o que foi observado reflete os fenômenos de interesse.

Desse modo, as empresas investigadas por esses estudos serão aquelas empresas signatárias de contratos de exploração e produção de petróleo e gás e suas fornecedoras, sempre que alocadas no Brasil. Visando dar o maior nível de homogeneidade possível, as empresas escolhidas devem ser refinadas ainda mais, tanto para as petroleiras quanto para as fornecedoras.

Pelo lado das petroleiras é importante que sejam escolhidas aquelas que não apenas possuem contratos de exploração e produção de petróleo e gás, mas também que sejam as operadoras desses contratos, ou seja, aquelas responsáveis pela contratação de fornecedores para os projetos. Ainda mais, importante que as empresas operem tais contratos de exploração e produção sob riscos semelhantes, o que significa ambientes de exploração e produção semelhantes.

No caso, dado que, 95% da produção de petróleo e gás no Brasil ocorre em área licitadas no mar (ANP, 2020b), as empresas avaliadas serão aquelas operadoras de contratos de exploração e produção de P&G de blocos exploratórios, campos em desenvolvimento ou em produção localizados no mar. Além disso, foi dada prioridade às operadoras com o maior número campos em produção sob sua gestão, estes operadores são aqueles com maior possibilidade de impacto ao passo que é no momento de produção que os maiores volumes de investimentos são dispendidos.

Visando trazer um panorama mais completo e visão de longo prazo, foi escolhida também uma grande empresa internacional que esteja a mais tempo no Brasil, mas que não necessariamente opere alguma área já produtora. Assim, as empresas produtoras de petróleo pesquisadas foram: a grande produtora empresa brasileira de capital misto **Petrobras**; de origem francesa e empresa privada **Total E&P**; a **Shell** – multinacional anglo-holandesa de capital privado; a multinacional **BP Energy**, sediada no Reino Unido; a empresa Norueguesa, também de controle estatal, **Equinor**; e a empresa brasileira de capital privada de menor porte **PetroRio**.

A Tabela 2 apresenta o total de empresas nacionais e internacionais com concessões de E&P de O&G ativas no Brasil, sendo que as escolhidas para participarem dessa pesquisa estão grifadas em negrito.

Tabela 2. Descrição das empresas Nacionais e Internacionais com Concessões de E&P de O&G ativas no Brasil que fizeram parte da pesquisa

Operadora	Nacionalidade	Total de Concessões	Blocos Exploratórios	Campos em Desenvolvimento	Campos em Produção
Petrobras	Brasileira	178	X	X	X
Shell	Internacional	23	X		X
Total E&P	Internacional	10	X	X	X
BP Energy	Internacional	9	X		
Equinor	Internacional	8	X	X	X
PetroRio	Brasileira	3	X		X

Fonte: elaboração própria a partir de dados da ANP, 2020.

Infelizmente, dado a razões não plenamente explicáveis – além da situação atual de pandemia, apenas uma das empresas se prontificou a participar das entrevistas. Todas as restantes, mesmo após diversas tentativas de alinhar o melhor contato ou melhor data para realização da entrevista não se disponibilizaram para participar da entrevista.

Assim, para as empresas produtoras de petróleo e gás, os dados utilizados para compor a pesquisa foram de fontes secundárias, materiais públicos disponibilizados pelas companhias. Ressalta-se que a única entrevista realizada não apresentou dados diferentes nem trouxe fatos novos em relação aos documentos públicos da companhia em questão. Por isso, os resultados dessa entrevista não foram utilizados – até para evitar a caracterização da companhia através dos dados públicos explicitados.

Além disso, destaca-se que por essas empresas serem de capital aberto, há uma grande gama de informações disponibilizadas publicamente.

Com relação aos fornecedores, mesmo podendo haver maior diversidade de possíveis fornecedores¹³, como colocado por um dos fornecedores entrevistados, o mercado fornecedor de petróleo e gás é muito fechado, dado os altos níveis de qualificação e segurança buscada pelas empresas de produtoras. Assim, foram entrevistadas empresas de grande e médio porte que representassem não apenas aqueles fornecedores diretos, como também aquelas que podem ser classificadas como fornecedoras indiretas, ou subfornecedores.

¹³ Conforme apresentado nas tabelas de compromisso de conteúdo local dos contratos de exploração e produção, as empresas contratadas pelas operadoras vão desde serviços tecnológicos de avaliação geofísica até a construção de complexos módulos de produção (ANP, 2015).

Assim, para esse estudo, então, buscou-se avaliar aquelas empresas fornecedoras que estejam diretamente ou indiretamente relacionadas às empresas responsáveis pela produção de P&G quando da completa operação dos campos produtores, ou seja, os fornecedores de máquinas, equipamentos e serviços industriais de instalação e manutenção em alto mar, que compõem o sistema de produção marítimo de P&G.

As empresas foram mapeadas através do relacionamento do pesquisador e congregaram sete fornecedores de diferentes bens ou serviços, além de informações de uma empresa fornecedora de origem internacional através de um seminário online. A Tabela 3 apresenta uma tentativa de detalhar o perfil de cada uma das empresas e seus informantes sem permitir que ambas fossem identificadas. É colocado também o código de identificação (ID) criado para a pesquisa e que será utilizado para cada empresa no momento de apresentação dos resultados.

Tabela 3. Descrição das empresas fornecedoras entrevistadas

ID	Bem / Serviço	Origem	Porte	Cargo do Entrevistado
OKL	Bem	Nacional	Média	Gerente de Negócios
WYZ	Serviço	Estrangeira	Grande	Diretor de Novos Negócios
GAH	Serviço	Nacional	Média	Presidente
TVN	Ambos	Estrangeira	Grande	Vice Presidente de Negócios
XPTO	Serviço	Estrangeira	Grande	Diretor Regional Brasil
OPP	Bem	Estrangeira	Grande	Diretor Comercial
QWERTY	Bem	Nacional	Média	Presidente e Coordenadora SMS
Schneider Eletric	Serviço	Estrangeira	Grande	VP de O&G da Am. do Sul

Fonte: elaboração própria

Nas empresas operadoras de O&G, buscou-se entrevistar os representantes responsáveis por definir e gerenciar as estratégias de compra de bens, ou seja, aqueles que possuem a visão sistêmica do processo e não apenas os opera. De modo análogo, nas empresas fornecedoras, os entrevistados foram representantes da área de venda e relacionamento estratégico com o cliente.

Por fim foram entrevistados três especialistas nos assuntos relacionados ao tema da pesquisa. Um dos entrevistados solicitou confidencialidade, por isso as informações de descrição colocadas a seguir foram adaptadas para garantir a confidencialidade:

- Especialista 1: identificado por E1, o especialista acumulado mais de 20 anos de experiência profissional, incluindo empresas multinacionais do mercado de petróleo operadoras e fornecedoras, além de experiência com outro segmento de mercado na área de gestão de fornecedores e relação com consumidores. Atualmente trabalha com uma consultoria voltada a apoio a empresas do ramo de energia, incluindo no desenvolvimento de soluções para gestão de compras;
- Especialista 2: identificada por E2, Andrea Cristina Lopes, trabalha na Firjan a 12 anos como especialista em meio ambiente em contato direto com as indústrias fluminenses e diversas outras empresas, institutos e órgãos governamentais para tratar de temas diversos sobre meio ambiente, incluindo mudança climática e legislação ambiental, por exemplo. Antes disso, atuou em empresas de consultoria voltadas a questões ambientais, tendo trabalho por 6 anos em uma consultoria que incluiu serviços ao mercado de petróleo e gás. A especialista acumula mais de 18 anos de experiência no mundo de meio ambiente;
- Especialista 3: identificado por E3, Fátima Carneiro, trabalha no Instituto SENAI de Tecnologia a 11 anos e é responsável, dentre as diversas funções performadas no campo de Qualidade, Saúde, Meio Ambiente e Segurança (QSMS), ela atua na auditoria interna de diversas normas incluindo a ISO 14001, além de fazer parte do Comitê de Qualidade da empresa para melhoria dos processos.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados, por sua vez, será realizada em duas etapas. A primeira com a avaliação de informações disponíveis publicamente sobre como as companhias tratam tais questões, ou seja, coleta de dados secundários.

Após estudadas, a segunda etapa é a de coleta de dados primários a partir de entrevistas com as empresas selecionadas. Devido ao tema apresentar grande viés publicitário, é importante que o método de entrevista seja capaz de sobrepor a rigidez de um modelo de entrevista estruturada, pois conforme May (2004), esse modo de entrevista

apresenta pouco espaço para improviso por parte do pesquisador e limita a possibilidade de respostas mais aprofundadas quanto ao tema investigado.

Com base nas informações obtidas no referencial teórico, que explicita as diferentes visões sobre a sustentabilidade e questões ambientais, como se dá a inserção de fatores ambientais de seleção de fornecedores e os diferentes direcionadores que influenciam os processos e requisitos demandados no processo de seleção, o roteiro para a entrevista semi-estruturada foi dividido em três grandes blocos. O primeiro sobre o entendimento do que é sustentabilidade e questões ambientais pela empresa; o segundo será sobre o processo de seleção de fornecedores na empresa; e, por fim, o terceiro para um detalhamento mais aprofundado de como são inseridos critérios de sustentabilidade ambiental durante o processo de seleção, durante o processo de execução e a responsabilização futura quanto a possíveis riscos de acidentes ambientais.

Os blocos serão os mesmos tanto para as empresas fornecedoras quanto para as demandantes, havendo apenas ajustes de contexto no nome dos blocos e perguntas, visando torná-los mais alinhados à realidade do demandador e do ofertante. Ressalta-se que, caso o entrevistado não esteja se sentindo muito confortável em dar as respostas, ou apresente uma fala muito pensada, serão buscadas intervenções durante a entrevista para tornar o ambiente mais amistoso e tranquilo para respostas mais verdadeiras e menos chapa branca.

A seguir, nos Quadros 1 e 2 são apresentados os detalhes dos blocos e perguntas elaboradas para os demandantes e ofertantes, respectivamente, o qual servirá como base para a conversa com os entrevistados.

Quadro 1. Roteiro de entrevista para empresas demandantes

Bloco I – Entendimento sobre o que é sustentabilidade e questões ambientais

1. Para a empresa ASD, o que significa sustentabilidade?
2. Existe alguma estratégia formal de sustentabilidade aplicada pela empresa ASD?
3. Como é tratado as questões ambientais na estratégia da empresa?
4. Que fatores a empresa considera mais importantes e quais são as métricas utilizadas para as questões ambientais?
5. E no dia-a-dia, você vê compromissos dos empregados da companhia para com elas?

Bloco II – Processo de seleção de fornecedores

6. Quais os principais critérios que vocês utilizam no processo de seleção de fornecedores dos bens e serviços críticos?
7. Nesse mesmo sentido, as experiências passadas com o fornecedor podem afetar negativamente ou positivamente seu potencial futuro de adquirir novos contratos?

Bloco III – Critérios ambientais na seleção de fornecedores, execução da demanda e pós finalização

8. São inseridos critérios ambientais no processo de seleção de fornecedores?
9. Se sim, quais? São usados modelos de certificação próprio, terceira parte ou ambos?
10. São critérios eliminatórios ou que contam a favor da escolha final?
11. Já ocorreram casos em que o fornecedor deixou de ser contratado por não atingir esses critérios? Se sim, possui exemplos?
12. Entre a execução e entrega final do fornecimento, são feitas verificações quanto a conformidade desses critérios ambientais?
13. Se sim, quais tipos de verificação? São usados modelos de certificação próprio, terceira parte ou ambos?
14. Já ocorreram casos de acidentes ambientais sérios por contrato de fornecimento?
15. Se sim, como são feitas as análises de causa?
16. Além disso, há uma política de responsabilização do fornecedor caso seja comprovada responsabilidade do mesmo no ocorrido?

Quadro 2. Roteiro de entrevista para empresas fornecedoras

Bloco I – Entendimento sobre o que é sustentabilidade e questões ambientais

1. Para a empresa ASD, o que significa sustentabilidade?
2. Existe alguma estratégia formal de sustentabilidade aplicada pela empresa ASD?
3. Como é tratada as questões ambientais na estratégia da empresa?
4. Que fatores a empresa considera mais importantes e quais são as métricas utilizadas para as questões ambientais?
5. E no dia-a-dia, você vê compromissos dos empregados da companhia para com eles?

Bloco II – Participação em processos de seleção de fornecedores

6. Quais os principais critérios que são demandados do fornecedor no processo de seleção de fornecedores dos bens e serviços críticos pelas empresas operadoras contrato de E&P de P&G?
7. Nesse mesmo sentido, as experiências passadas com o fornecedor podem afetar negativamente ou positivamente seu potencial futuro de adquirir novos contratos?

Bloco III – Critérios ambientais na seleção de fornecedores, execução da demanda e pós finalização

8. São inseridos critérios ambientais no processo de seleção de fornecedores?
9. Se sim, quais? Você é cobrado por certificações da demandante, terceira parte ou ambos?
10. São critérios eliminatórios ou que contam a favor da escolha final?
11. A sua empresa já deixou de ser contratada por não atingir esses critérios? Se sim, possui exemplos?
12. Entre a execução e entrega final do fornecimento, são feitas verificações quanto a conformidade desses critérios ambientais?
13. Se sim, quais tipos de verificação? São usados modelos de certificação próprio, terceira parte ou ambos?
14. Já ocorreram casos de acidentes ambientais sérios por contrato de fornecimento?
15. Se sim, como são feitas as análises de causa?
16. Além disso, a sua empresa já foi responsabilizada por esse acidente, quando comprovada responsabilidade do mesmo no ocorrido?

3.3 PROCEDIMENTO DE ENTRADA NO CAMPO

O contato com os informantes foi realizado através de relacionamento próprio do pesquisador, permitindo contato inicial pelo WhatsApp, e através da solicitação sobre as pessoas mais indicadas para tais, as quais foram contatas por e-mail e/ou LinkedIn. Dado o momento específico durante o qual a pesquisa foi realizada, de isolamento social causado pela pandemia do novo corona vírus, as entrevistas foram realizadas através de ferramentas de conferencias virtuais que permitam a gravação.

Em geral, o procedimento de entrada no campo se mostrou simples no que concerne ao contato inicial, principalmente devido a rede de relacionamento pré-existente. Aqueles representantes das empresas fornecedoras vêm se mostrando ainda mais receptivos e interessados em participar, já nas empresas produtoras de O&G, por outro lado, não se mostraram interessadas em participar.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Mesmo não sendo um especialista no assunto, o autor desse estudo vale-se de conhecimentos e experiências prévias no mercado de óleo e gás, assim como do levantamento teórico que pautaram esse documento e estruturaram as visões para condução da pesquisa. Esses fatores contribuem para que a análise dos dados coletados pela pesquisa fuja de uma total objetividade e neutralidade frente as informações encontradas, mas a análise não vem carregada de viés que possam levar ao idealismo da opinião, conforme posto por Mozzato e Grzybovski (2011, p. 10) devendo-se fazer *“uso da flexibilidade necessária, e, sim, que tome cuidado, tanto em detalhar como em cumprir as etapas que constituem o método, evitando tanto o positivismo como o idealismo”*.

Desse modo, a escolha pelo método de análise crítica do discurso acaba por não ser adequada. Pois, conforme apresentado, por exemplo na proposta de Fairclough (1989), esse método pressupõe que o discurso seja interpretado sob óticas da prática social, discursiva e textual, ou seja, que trás no método também uma visão de mundo, dado o seu impacto no próprio conteúdo do discurso dos entrevistados, lente de análise esta que o autor não é capaz de garantir, frente ao exposto, resultados fidedignos.

De todo modo, sabendo-se das limitações do pesquisador e do tempo disponível para tal, o método utilizado será a análise de conteúdo, que possui um viés mais objetivo, mas

não deixa de considerar a avaliação crítica dos resultados, como apresentado nas fases descritas por Bardin (2006) para a análise de conteúdo (pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados coletados e suas inferências).

Mesmo sendo, talvez, mais recomendada a utilização do método da análise de discurso, principalmente frente a possibilidade de obscuridade do discurso dos entrevistados no que concerne o objetivo da pesquisa, como posto pelo construto de *greenwashing*, a triangulação a partir de dados coletados por demandantes, fornecedores e especialistas no assunto seria capaz de evidenciar com maior certeza práticas que atentassem contra a performance ambiental de fato das demandadoras.

As categorias levantadas serão organizadas de acordo com as informações trazidas no referencial teórico, olhando em maiores detalhes a visão sobre sustentabilidade – como é vista em termos de posicionamento estratégico; sustentabilidade ambiental – dentro da estratégia de sustentabilidade como são tratadas as questões relacionadas ao meio ambiente; critérios de compra gerais e aqueles critérios de compra diretamente relacionados à sustentabilidade ambiental – se critérios são os mais tradicionais, ou já mais amplos incluindo questões de sustentabilidade ambiental, além de temas de responsabilização.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados aqui apresentados serão detalhados de acordo com os diferentes grupos partícipes da presente pesquisa. Isso significa que, em ordem, será apresentada a visão de especialistas no assunto, posteriormente será apresentada a visão das empresas fornecedoras, por fim, o posicionamento das grandes companhias demandadoras.

Além de seguir estes três grupos de informantes, a explanação dos resultados será realizada (quando aplicável¹⁴) também, em linha com os grandes grupos de perguntas detalhados no Percurso Metodológico deste documento. Esses procedimentos em parte, contribuirá para a fluidez de entendimento do capítulo seguinte da pesquisa, o de discussão dos resultados, facilitando o procedimento de triangulação das informações obtidas.

Contudo, antes de apresentar tais resultados, cabe-se destacar, como parte destes, a trajetória do pesquisador na busca para alcançar a contribuição de diferentes atores para a

¹⁴ Isso, pois para os especialistas, as conversas foram mais relacionadas aos assuntos de *expertise* dos mesmos, conforme descrito no capítulo de Percurso Metodológico.

pesquisa, dado que dentro de uma pesquisa toda a experiência de coleta de informações traz algum tipo de contribuição.

Assim, no que concerne o grupo de fornecedores diretos e indiretos e especialistas entrevistados, foi observada uma maior facilidade de acesso aos informantes quanto a realização de entrevistas, tendo sido observada maior disponibilidade de tempo e predisposição a contribuir com a discussão.

Enquanto isso, o acesso às companhias petroleiras se configurou como mais desafiador. A predisposição e interesse em participação foi consideravelmente menor em relação aos outros participantes. Apenas uma empresa, após uso de conexões profissionais do autor do estudo, se prontificou a participar da entrevista. Por outro lado, há maior disponibilidade de informações sobre o planejamento estratégico e posicionamento ambiental das grandes demandadoras disponíveis de modo online.

Desse modo, dada a unicidade de entrevista, para esse grupo de informantes, primeiro será feita a apresentação geral dos resultados da entrevista. Nesse caso, se diz geral, pois foi tomado todo o cuidado para inviabilizar que fosse possível identificar a empresa respondente em comparação com os dados secundários apresentados, garantindo o anonimato acordado durante a entrevista. Posteriormente, finalizando o capítulo, serão descritos os resultados obtidos através de dados secundários.

4.1 RESULTADO DO GRUPO DE ESPECIALISTAS

O especialista E1 trouxe duas visões sobre o significado de sustentabilidade para os negócios, considerando tanto a visão do *Tripple Bottom Line*, quanto a visão de *Environment, Social e Governance* (ESG). O informante compreende, entretanto, que a visão de econômica contida no *Tripple Bottom Line* está inclusa dentro do item de governança quando as empresas usam sustentabilidade como ESG:

Está alicerçado em três pilares social, ambiental e econômico e muitas das empresas usando ainda aí a terminologia ESG, environment, social e governance, que está muito associado a parte econômica, não só a governança ligada ao compliance, mas também a sustentabilidade dos negócios de forma economicamente viável.

Em sentido semelhante a E2 afirma que investir em sustentabilidade significa a empresa se tornar mais eficiente, acessar novos mercados, investidores e parceiros, além de

se antecipar a novas regulamentações e, também, de aumentar a credibilidade da marca. Mais importante, a especialista destaca, que quando falamos do mercado de óleo e gás, falamos de empresas de grande porte e isso configura uma grande oportunidade para incentivar esse tipo de comportamento e investimento ao longo da sua cadeia de fornecedores, sendo que a inovação é de suma importância ao longo de todo esse processo.

Acionistas, os bancos, estão vendo a sustentabilidade como um fator de risco do negócio, então a empresa que ela é responsável ambientalmente e social (sic) e ela comprova que tem boa gestão, ela é muito eficiente nos usos dos seus recursos naturais e como ela trabalha essa na sua cadeia, ela vai ter vantagem tanto no acesso ao crédito como nos investimentos (LOPES, 2020)

Com relação às questões de sustentabilidade ambiental, E1 vê que o assunto é tratado em níveis, iniciando pelo lado de atendimento às demandas legais referentes ao meio ambiente e os órgãos reguladores competentes e depois o estágio de trabalhar essas questões dentro da própria empresa: “O primeiro desafio das empresas é atender as regulamentações obrigatórias dos órgãos aí (sic) Marinha, Ibama, ANP, então a prioridade zero é essa.”.

Sobre os requisitos de licenciamento ambiental para indústrias fornecedoras de bens e prestadores de serviços no Brasil, a E2 ressaltou o nível de complexidade desse processo, em particular três importantes pontos sobre o licenciamento ambiental no Brasil.

O primeiro tratou da complexidade de se conseguir uma licença ambiental no Brasil. A E2 comentou que esse é um processo burocrático, crítico e demorado e que muitos esforços são envidados para trazer mais celeridade. Em linha com o E1, a especialista afirma que o licenciamento é apenas o primeiro passo e condição *sine qua non* para se cadastrar como fornecedor em grandes empresas, mas que esse não deveria ser o único quando se fala em critérios de sustentabilidade ambiental na seleção de fornecedores.

Não significa que é simples obter uma licença, a gente sabe que não é, existe toda a complexidade que o processo de licenciamento tem, mas que é o mínimo, isso é o mínimo para a empresa funcionar e existir. Quando você trabalhar critérios de sustentabilidade você vai além da obrigação legal, a licença é uma obrigação, agora o que o fornecedor faz, o fornecedor faz gestão das suas emissões?

Na mesma linha, de metas ambientais definidas pelas próprias empresas, é também um dos desafios apresentando por E1. O especialista descreve que as empresas, em geral, estão passando de uma realidade onde meio ambiente era visto dentro de outras questões, em

conjunto com saúde e segurança (SMS – Saúde, Meio Ambiente e Segurança), e começando a tratá-la com mais cuidado:

o environmental, apesar da letrinha estar ali, era pouco estratégico naquele momento né? (...) Do ponto de vista econômico o environmental acabou entrando muito na estratégia das empresas exatamente para poder mitigar qualquer tipo de falha ou questão dos investimentos que os assuntos ambientais vão servir de gatilho.

O segundo ponto apresentado por E2 explicita os principais requisitos que são cobrados das empresas para a retirada de uma licença ambiental, dentre os quais a especialista destacou: gestão de água, gestão de resíduos, gestão de efluentes, uso do solo, e verificação de passivos ambientais anteriores a aquisição da área pela empresa em questão.

A especialista destaca como terceiro ponto, também, que a obtenção da licença para a atividade da empresa fornecedora “*vem também com várias condicionantes, então, isso já é complicado, não é simples você atender as regras*”. Dentro dessas condicionantes ela destacou, por exemplo, que todas as indústrias precisam reportar o gerenciamento de resíduos sólidos e que algumas precisam, também, reportar os níveis de emissão de gases de efeito estufa.

Com relação ao processo de compras das empresas, o E1 menciona as visões de qualificação técnica dos fornecedores, prazo e preço. Quanto aos dois primeiros quesitos, contudo, ele explicita que os mesmos já são parametrizados no momento da solicitação de compra e que, no final das contas, o “*principal driver de decisão, hoje, é preço*”. Ele concorda que experiências entre a empresa fornecedora e a demandante contam no momento de contratação, principalmente experiências positivas, mas que, mesmo assim, o preço continua sendo o principal requisito. O especialista ressalta, também, uma dicotomia entre o preço no momento da solicitação de compra e o custo final daquele fornecimento no projeto:

O fornecedor acaba colocando o menor preço e ganha, mas não necessariamente vai ser o menor custo para a empresa, porque vai ter aí ou falhas na execução que vai demandar impacto no cronograma que é custo para a empresa (...), você pode ter variação, que a gente chama de variation orders de escopo, ou até entendimento do escopo, então é complexo, óbvio, não é uma equação simples.

Com relação a inserção de critérios ambientais no processo de seleção, fora o cumprimento de leis ambientais, E1 destaca que ainda está muito no início no Brasil, principalmente quando comparado com outras regiões. Quando não relacionado a projetos de energias renováveis das empresas demandantes, o especialista vê que o processo está

evoluindo e que alguns critérios vêm surgindo, principalmente com foco nas emissões de gases de efeito estufa: *“Em geral, é muito tímido até comparado com outras regiões, mas começa aparecer critérios (sic) associados a meio ambiente e redução das emissões, quer dizer mais focado nisso”*.

Esses critérios, entretanto, são critérios que entram no processo de compras que não possuem o mesmo peso que o preço e que são *“ainda é muito subjetivo”*, ao passo que não é *“igual ao número do preço”*. Ressalta, ainda, que são mais critérios de acompanhamento da proposta e não eliminatórios, não *“de decisão sobre o vencedor”*, dado que ainda é um processo muito novo ainda.

Em sentido semelhante, quando tratado especificamente dos desafios para empresas fornecedoras, principalmente de menor porte, a especialista E2 vê que há um grande custo em trabalhar sustentabilidade no foco principal de hoje das companhias, que se destacam o inventário e redução de emissões de gases de efeito estufa. Para que isso avance, ela entende a necessidade de se ter a empresa demandadora como âncora nesse processo, demandando mais critérios ambientais, tornando isso uma relação de negócios.

Então, eu vou por esse sentido, não é fácil trabalhar em empresas principalmente com empresas pequenas e de pequeno porte, mas é um potencial grande para a indústria trabalhar o escopo três [escopo três de mensuração de emissões indiretas, relacionadas à cadeia de fornecedores e uso de produtos da empresa (WRI; WBSD, 2020)], trabalhar suas empresas fornecedores e incentivar de uma forma mais ampla a sustentabilidade em toda a sua cadeia de valor. (LOPES, 2020)

Por fim, a especialista E2 pontua que, no Brasil, precisamos evoluir para a análise de ciclo de vida *“que é uma ferramenta que você consegue avaliar de uma forma, por exemplo, um copo, quanto cada copo consumiu de água para ser produzido, quanto ele consumiu de energia, o que ele gerou de resíduos, quanto de emissões que tem nesse copo”* e que a inserção dessa avaliação vem se configurando como o caminho para os produtos e que impactará na competitividade de cada fornecedor.

A fim de compreender, então, a importância ou não de se obter certificações de gestão ambiental, na entrevista realizada com a especialista E3 buscou-se entender como essa certificação afeta a relação entre fornecedor e demandador no que concerne questões de gestão ambiental das empresas. De acordo com a especialista a empresa certificada pela ISO 14001 precisa ter implementado dentro da companhia diversos processos internos de gestão

ambiental, sendo um deles a relação com partes interessadas, onde se encaixa a relação demandador-fornecedor.

De acordo com a E3 essa certificação é voluntária. Para obter a ISO 14001, a empresa deve definir as responsabilidades de cada parte da empresa, ser feita a avaliação dos processos e identificar onde os aspectos ambientais se encontram em cada um, determinar alguns desdobramentos de metas de redução ou manutenção com base na avaliação realizada, realizar a avaliação de desempenho através de auditoria e, por fim, a comunicação junto à todas as partes interessadas, inclusive fornecedores.

Com relação ao relacionamento com o fornecedor, além de reforçar questões referentes a comunicação e atuação para conscientização das partes envolvidas direta e indiretamente, visando evitar a responsabilização indevida por comportamentos ambientais indevidos, a E3 também destaca que a ISO 14001 traz algumas garantias à empresa certificada no momento da seleção do fornecedor. A especialista concorda com a afirmativa de que:

A ISO 14001 ela trata no sentido de certificação com relação aos quesitos de gestão ambiental das empresas e aí, no que concerne a relação do demandante com o fornecedor o que ela traz é a necessidade do fornecedor ter atendimento às legislações, mas não somente isso, também aos critérios definidos pela empresa que está selecionando aquele fornecedor, que se ela não atender aqueles critérios ela pode desqualificar sem problemas.

Entretanto, embora a certificação dê mais segurança ao relacionamento entre as partes, a especialista destaca que, por ser uma norma voluntária ela não garante a contratação em processos de seleção, nem exclui aqueles que não possuem a ISO.

Um outro ponto com relação aos processos que devem constar para ser certificado na ISO 14001, a especialista destaca que uma das etapas é a garantia de que todos da organização estão envolvidos no atendimento à norma: “Não é só operação, essa norma atinge a todos da organização, desde a alta liderança até quem faz a operação, tá? É uma norma de conscientização.” Sobre o volume de empresas certificadas nessa ISO, a especialista destaca que “já tem bastante empresas, né, certificadas no Brasil na 14001, mas é uma – vai digitar – (sic) é uma certificação que está crescendo bastante”

4.1.1 RESUMO RESULTADO DO GRUPO DE ESPECIALISTAS

De acordo com o panorama apresentado pelos especialistas a sustentabilidade, incluindo a questão ambiental, é um fator estratégico para companhias. Dentro do bojo do tema, o assunto mais atual e que se encontra no centro de discussões são exatamente aqueles relacionados ao tema ambiental.

Mas, no que concerne a relação entre as empresas demandadoras e seus fornecedores, é convergente a percepção de que as ações e movimentos ainda estão muito no início. Mais do que púbere, deve-se destacar que não apenas as questões ambientais que ultrapassam a fronteira da demanda legal, quando raramente presentes, não são quesitos decisórios da escolha do fornecedor, como também representam um custo ainda alto para as empresas fornecedoras.

Isso significa, então, que tratar outras questões ambientais não garantem o retorno do investimento através novos contratos de fornecimento e apenas gerará custo para a empresa fornecedora. Nem a certificação em gestão ambiental, a ISO 14001, obriga inserção de critérios ambientais além das demandas legais nos processos de seleção de fornecedores, apenas tratando da gestão ambiental interna da empresa certificada.

Nesse cenário, não apenas um estímulo das próprias demandadoras em arcar com a implementação de certas medidas precisaria ser implementado, como também que seja percebido valor na obtenção de certificações como ISO 14001 ou busca de financiamentos que privilegiem empresas ambientalmente mais empenhadas.

4.2 RESULTADO DO GRUPO DE FORNECEDORES

4.2.1 BLOCO I – VISÃO DE SUSTENTABILIDADE E QUESTÕES AMBIENTAIS

Em linhas gerais questionados sobre como é vista a sustentabilidade nas companhias, os entrevistados se posicionaram em linha com a visão de *Triple Bottom Line*, considerando que as questões ambientais são tratadas no tema de sustentabilidade em conjunto com aqueles de foco social e alinhados ao negócio da empresa. Essa visão é posta independente

do porte da empresa, sendo uma visão em empresas de pequeno porte, como posto pelo Presidente da QWERTY, empresa nacional de porte médio em que coloca a sustentabilidade como *“conseguir desenvolver o seu negócio com resultado financeiro e com respeito ao meio ambiente e sociedade”*, como também por grandes empresas estrangeiras localizadas no Brasil mas com atividade em diversos países *“A XPTO entende por sustentabilidade seguir dentro da nossa indústria, conseguir seguir nossas operações e nossos objetivos, com o menor impacto na sociedade e esse impacto pode ser social, pode ser ecológico, pode ser econômico”*, como explicado por um Diretor Regional Brasileiro da XPTO, uma empresa estrangeira.

Sendo colocada dentro deste prisma multifocal, o tema também foi inserido como parte da estratégia das empresas entrevistadas. Ressalta-se, ainda, que alguns entrevistados trouxeram uma visão ainda mais incisiva, como posto por um Diretor de Novos Negócios da WYZ, uma das grandes empresas estrangeiras e fornecedoras entrevistadas, em que distingue a sustentabilidade da caridade ao dizer que não é possível ficar *“largando dinheiro a torto e a direito, tem que entender o impacto que isso vai fazer e tem que convencer que esse é o lugar certo para investir”*, explicitando a visão de que – como parte do negócio – as ações de sustentabilidades são investimento e devem complementar os resultados gerais da companhia.

Se ao longo das questões iniciais levantadas no primeiro bloco de entrevista houve maior alinhamento entre as empresas participantes, fossem elas nacionais ou não e independentemente do porte, as questões finais levantadas já apresentaram maior nível de disparidade. Nessas questões tratou-se mais do foco no quesito ambiental da sustentabilidade, da cultura da empresa quanto ao tema e comprometimento dos empregados.

Para algumas empresas há de fato, em complemento à estratégia da empresa, metas com visão de longo prazo quanto a quesitos ambientais, incluindo planejamento gradativo de reduções de emissões alcançando, no longo prazo, um olhar para suas cadeias de fornecedores: *“Em 2025 tem o plano de chegar à neutralidade de carbono [...] e em 2050 chegar ao Net Zero inclusive no supply chain”* (KESSLER, 2020).

Para a TVN, de acordo com o Vice Presidente de Negócios, sustentabilidade já faz parte da estratégia da empresa, contudo, no Brasil, a definição de métricas para acompanhamento dessas ações ainda estão em desenvolvimento: *“gente está no processo de definir essas métricas, aqui no Brasil hoje tem só métricas de poluição zero, de vazamento de óleo zero em todas as nossas operações”*

Por outro lado, existe também uma visão de ter as metas e métricas de sustentabilidade atreladas aquilo que é posto pelas grandes empresas demandantes, como colocado pelo Gerente de Negócios da OKL, uma empresa nacional de porte médio, “*como nós somos fornecedores dos maiores players desse segmento a gente acaba indo a reboque dos conceitos colocados para a gente.*”

Quando foram tratadas as questões culturais e de comprometimento dos empregados para atingir as metas de sustentabilidade ambiental da companhia os resultados foram mais díspares.

Nas grandes empresas estrangeiras há uma percepção de maior empenho na inserção dos conceitos e práticas de sustentabilidade ambiental. Algumas empresas relataram atrelar alguns indicadores ambientais de operação da companhia aos bônus anual parte do pacote de remuneração dos empregados e até o controle em detalhes das emissões de CO₂ em níveis operacionais da indústria ou administrativas, como exemplificado pelo Diretor Regional Brasileiro da XPTO:

nas salas de reuniões de video conferência tem um formulário para ser preenchido uma vez que você entra na sala, e ali você bota com quem você está conversando, então por exemplo eu estou aqui no Brasil, conversando com um cara no país QAZ15 e um cara em Singapura, então depois é tudo recuperado e eles fazem a medição de quanto a gente teria gasto de pegada de carbono se a gente tivesse feito essa reunião ao vivo ou no país QAZ, ou em Singapura ou no Brasil

Por outro lado, todas as empresas nacionais entrevistadas explicitaram que tentar estabelecer modelos de comprometimento dos funcionários, mas que encontram mais casos de resistência dos empregados “*acho que é muito da cultura do brasileiro, ainda mais do tipo de mão de obra que a gente trabalha, pessoal menos escolarizado, acaba tendo que ficar em cima, o comprometimento não existe por si só, a gente tem que ter uma fiscalização para ficar lembrando e ficar vendo, cobrando que seja feito, um comprometimento supervisionado*”, como detalhado pelo Presidente da QWERTY. Empresas encontram maneiras de maneiras criativas para sensibilizar estes funcionários da importância dessas ações, como relatado pela Presidente da GAH, uma empresa nacional de menor porte, em que foi estabelecido que receitas oriundas de reciclagem de materiais sejam utilizadas em atividades de lazer entre os funcionários dentro da fábrica.

¹⁵ Nesse caso, o nome do país utilizado pelo informante foi omitido de modo a inviabilizar a identificação a empresa representada pelo informante.

4.2.2 BLOCO II – PROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Quanto ao segundo bloco da entrevista, em linhas gerais o grupo de fornecedores entrevistados apresentou alto grau de alinhamento nas respostas apresentadas. Sobre o processo de seleção de fornecedores junto às grandes demandantes como um todo, não especificando quesitos específicos, alguns dos entrevistados destacaram literalmente a complexidade e rigorosidade do procedimento cadastral, de acordo o Gerente de Negócios da OKL *“no processo de qualificação no cadastramento no fornecedor, tanto no degrau intermediário seja no drilling contractor ou oil company ou dono de um FPSO, o nível é extremamente rígida”*. Alguns outros entrevistados não foram tão claros, mas ao descrever o processo e seus requisitos usavam palavras e expressões como *“barreiras”*, *“checklist”*, *“aí sim”* e desmembramento dos processos em *“ai vem a parte”*, usados por exemplo pela empresa WYZ e GAH.

Quatro grandes aspectos foram considerados como os mais importantes no processo de seleção dos fornecedores: idoneidade, preço, prazo e qualidade tecnológica, tendo sido a ser comentado até o quesito de Conteúdo Local¹⁶ pelo Vice-presidente de Negócios da TVN, empresa estrangeira de grande porte:

normalmente os drivers dos clientes são: conteúdo local, mais ou menos dependendo do projeto, baixo custo, sempre quer uma solução de menor custo possível, então custo é sempre um driver importante também, robustez da sua proposta, quando você entrega uma proposta o cara lê aquilo ali e fala ‘os caras sabem do que estão falando e vão entregar e não vai ter surpresa, vai entregar no prazo, não vai ter confusão no meio do caminho’, inovação, alguma inovação que você traga que possa melhorar ou performance ou reduzir custo do projeto, mas aí de novo tem o trade-off em relação a qual é o nível de prontificação tecnológica daquela inovação que você (grifos próprios)

O critério de idoneidade, por alguns mencionados como de *compliance*, apresenta igual importância aos quesitos tradicionais de preço, prazo e qualidade devido ao fato de muitas das companhias fornecedoras e demandadoras estarem listadas em capital aberto em bolsas ao redor do mundo e precisam não apenas ter esses valores no seu dia a dia, como também passar a diante nos seus subfornecedores. Como mencionado pelo Diretor Comercial da

¹⁶ Explicar aqui o que é Conteúdo Local

OPP, empresa estrangeira de grande porte, “somos listados nas bolsas de vários países e somos signatários da CPA Americana, temos um código de conduta e ética e transparência dos negócios bastante fortes e todas essas regras de compliance nós exigimos de nossos fornecedores também que sigam”.

Outro ponto destacado por todos foi a importância da relação entre fornecedor e demandante, levando em consideração o histórico de experiência de fornecimento entre as partes no momento da escolha do fornecedor. A Presidente da GAH, por exemplo, demonstrou como quase perdeu um cliente de mais de década de relacionamento ao descrever uma investigação de não-conformidade em um fornecimento específico e concluiu: “*Eu percebo muito isso em petróleo, as pessoas são muito inseguras [...] e na hora que se deparam com uma não conformidade o pânico é generalizado, eles não sabem lidar com uma falha*”.

Para o lado de experiências positivas também é pontuada como fator que contribuiu em favor do fornecedor no momento da escolha. O Diretor da OPP explicita como, principalmente em fases mais avançadas de desenvolvimento dos projetos de E&P de P&G, são buscados relacionamento de longo prazo para o fornecimento, por isso é buscado:

um fornecedor que seja competitivo, tenha uma presença sólida no mercado, não adianta também um fornecedor vem e faz um fornecimento para você a base de preço e depois de tão agressivo não consegue manter a operação, não tem continuidade na operação, então tem que ser um fornecedor competitivo, mas ao mesmo tempo de relação de longo prazo.

Na mesma linha, o Diretor da XPTO se utiliza dessa mesma visão sob a analogia das grandes empresas demandantes serem na verdade gestoras de risco e não produtoras de petróleo, por isso, os primeiros elos demandantes da cadeia buscam através de relacionamento passados, boas experiências, mitigar o seu risco:

A gestão de risco é o número um de tudo que eles fazem e subsequente todos os fornecedores abaixo disso aí todos ali estão fazendo gestão de risco. É o que eu gosto de dizer. Então, você está sempre procurando passar o risco para alguém e pagar por isso aí, ou diminuir o seu risco de alguma maneira, e a experiência — numa indústria de bilhões e bilhões de dólares — é algo que com certeza diminui o seu risco.

4.2.3 BLOCO III – CRITÉRIOS AMBIENTAIS NA SELEÇÃO DE FORNECEDORES, EXECUÇÃO DA DEMANDA E PÓS FINALIZAÇÃO

O terceiro bloco da entrevista, que visava identificar como ocorre a inserção de critérios ambientais na seleção, durante execução da demanda e durante a operação do bem ou serviço entregue, também não seguiu com posicionamentos diferenciados ao longo das entrevistas. Além da Schneider Eletric que prevê metas de neutralidade de carbono incluindo a sua cadeia de fornecedores até 2050 (KESSLER, 2020), apenas a empresa XPTO apresentou um posicionamento próprio diferenciado, o qual se encontra também explicitado nos seu Código de Conduta no capítulo sobre sustentabilidade.

De acordo com o Diretor da XPTO ações são empreendidas para inserir no dia a dia da companhia a compreensão da importância das questões ambientais. Contudo, essas ações – da Schneider e XPTO - mais falam das questões administrativas da companhia e, não necessariamente, das exigências com relação dela como fornecedora de petroleiras.

Quando o assunto de fato é a relação da XPTO com o mercado já é diferente e se mantém alinhado com todos os fornecedores. Em termos genéricos, a mensagem passada pelos informantes foi de que há um preço para inserção de critérios ambientais mais incisivos no processo de seleção de fornecedores, o fato reside na disponibilidade das grandes empresas demandantes pagarem esse diferencial de preço para viabilizar a inserção desses critérios.

Para o Vice-presidente da TVN, mesmo quando tentam encontrar maneiras de inserir soluções que sejam mais focadas em atividades mais ambientalmente corretas esbarram no impacto na competitividade dessa solução frente outros fornecedores. O entrevistado foi claro: *“na hora que você apresenta uma solução que é maravilhosa e reduz o carbono footprint¹⁷, ao mesmo tempo ela é uma solução cara que acaba te jogando para fora da concorrência, porque você não é competitivo”*. Esse posicionamento vai em linha com o ponto apresentado pelo Diretor da WYZ, que ressaltou na entrevista o alto grau de competição entre as empresas fornecedoras e que *“eles têm critérios mínimos de ambiental que eles cobram sim, mas não varia no preço, se você é mais limpo você não vai ganhar mais por isso”*.

¹⁷ Em português: pegada de carbono.

Apenas foi percebida a demanda por critérios ambientais mais rígidos e bem definidos quando o fornecimento do bem ou prestação do serviço esteja atrelada às responsabilidades da empresa demandadora, ou seja, afete a operação dessa. Esses critérios, mais técnicos do que ambientais, as vezes chegam até a se tornar os “*standards*” para outros mercados atendidos pelo fornecedor, conforme apresentado pelo Diretor da OPP, dado que é sabida a preocupação do mercado de P&G com a segurança das operações.

Assim, pode-se perceber que os critérios ambientais demandados pelas grandes empresas demandadoras são basicamente aquelas demandas legais, como o licenciamento ambiental, critérios estes que, conforme apresentado pela Coordenadora de SMS (Saúde, Meio Ambiente e Segurança) da empresa QWERTY, são os mesmos critérios repassados para subfornecedores: “*eles são de atendimento legal, acaba não fugindo [do que eles pedem aos subfornecedores], do que as empresas também solicitam para a gente*”.

Em linha semelhante, o Diretor da WYZ coloca que quando ela, como uma fornecedora, mas também, grande empresa demandante, está selecionando os fornecedores delas, os critérios de seleção colocados não são diferentes daqueles colocados pelas empresas petroleiras: “*a gente repassa o das oil companies, a gente não precisa, não, (sic) não precisa ser mais real que o rei, já tá, (sic) acho que o que está ali já é o suficiente*”.

Para a TVN a resposta é ainda mais direta, destacando que o critério principal é compliance e sustentabilidade fica muito fora do contexto. De acordo com o Vice Presidente da companhia, se ele colocarem critérios ambientais na seleção ele vai acabar restringindo mais ainda as empresas qualificadas a fornecerem, avaliando que o “*mercado hoje está muito pouco preparado para oferecer alguma solução que seja realmente voltada à sustentabilidade*”.

Ressalta-se aqui que as certificações além das demandas legais não representam ganhos de competitividade para o fornecedor, tanto que, por exemplo, apenas as grandes empresas estrangeiras entrevistadas possuem ISO 14001 disponíveis em sítios eletrônicos, mas até elas mesmas reconhecem não haver necessidade para tal, sendo considerada como um “*plus*” e que não “*veem valor*” nisso, conforme dito pela Presidente da GAH, e como algo que não te impede de ganhar a um contrato dado que são, de acordo com o Vice Presidente da TVN, “*cobradas mais depois que você ganhou o processo licitatório, antes de você executar a obra*”.

Apenas foi destacado pelos entrevistados que, mesmo sendo critérios brandos, por serem questões principalmente legais, caso não sejam atingidos esses critérios há eliminação no

processo de seleção. Por outro lado, conforme o Gerente da OKL pontuou que, sendo averiguado que não há desvio comportamental no atendimento às regras ambientais, ou seja, apenas necessidade de adequação de documentos comprobatórios o demandante permite que a documentação seja ajustada, sem que o fornecedor seja desqualificado.

As documentações exigidas em geral foram apresentadas como certificadas a partir de terceiro e/ou da própria empresa demandante, variando muito de acordo com o tipo de projeto e da empresa demandante. De modo semelhante, todos os participantes entrevistados deixaram claro a possibilidade de rastreabilidade e responsabilização caso o bem ou serviço cause no futuro algum tipo de acidente ambiental, sendo passível de serem repassadas multas.

Por fim, alguns dos entrevistados colocaram posicionamentos sobre como a sustentabilidade ambiental é vista pelo mercado. Para o Diretor da WYZ o mundo precisa ser mais sustentável no futuro e que *“hoje não tem outro caminho para seguir, se a empresa que não (sic) tá fazendo isso ela tá fora do contexto”*.

Mas, conforme posto por outros entrevistados em diversos momentos, o driver de preço e competitividade impacta as decisões de negócios. Para o Vice-presidente da TVN, por exemplo, é preciso que a empresa demandadora tenha a atitude de levar propostas mais sustentáveis ambientalmente e pagar a mais por isso. Nesse sentido, o entrevistado coloca que poucos são os clientes da empresa que realmente valorizam a sustentabilidade:

ela tem que partir de uma contrapartida do cliente de falar ‘não, sustentabilidade é um valor e eu vou pagar por isso, eu vou equiparar as propostas e aquela que me trazer mais sustentabilidade eu vou aceitar que ela seja uma proposta mais cara’ e aí o quão mais cara é a discussão, mas o fato é que hoje a gente tem muito poucos clientes (sic), dos clientes que a gente trabalha tem um cliente que a gente trabalha que realmente valoriza a sustentabilidade

O entrevistado dá um exemplo também, que considera que algum momento isso existirá nos processos de seleção, das empresas que tiverem uma pegada de carbono melhor poderá majorar o preço e ainda assim ser selecionado como competitivo. Para a XPTO o comentário foi ainda mais direto, deixando claro que percebe a existência do interesse, vontade e desejo de as companhias de petróleo fazerem mais no sentido ambiental, mas que todo esse esforço possui um custo de caráter financeiro e de tempo que precisa ser empenhado em nome de ir além do necessário. Para o Diretor da OPP, ainda por cima, é visto que estes comportamentos possuem um caráter cíclico, podendo ocorrer uma flexibilização de regras com o passar do tempo:

então para você tornar o campo mais rentável (sic) você tem reduzir custo e, há em algumas operações também esse retorno, então vai passando o tempo, há uma tendência à uma flexibilização de especificações, tá? (...) Então, isso aí eu vejo como um ponto de atenção e, obviamente, há estudos por trás disso, até onde podem essas especificações serem flexibilizadas no sentido de você obter uma redução de custo

4.2.4 RESUMO DOS RESULTADOS DO GRUPO DE FORNECEDORES

Como observado pelos resultados expostos, não ocorreram grandes dissidências comportamentais e ideológicas quanto aos temas pesquisados. As empresas fornecedoras reconhecem a importância da sustentabilidade em geral para o negócio, sabem quais são os principais critérios demandados no processo de compra e compreendem a necessidade de estarem em dia com suas obrigações legais perante o meio ambiente.

Por outro lado, há uma dicotomia entre o posicionamento formal de sustentabilidade ambiental e como ela se reflete nos negócios da empresa. As maiores empresas e internacionais são capazes de trabalhar internamente o tema ambiental, estimulando esse valor na estratégia da companhia no seu dia a dia, mas para a realização de negócios e competitividade frente outros fornecedores questões ambientais são colocadas em segundo plano, focando apenas no atendimento às demandas ambientais legais.

Nesse momento, de fechar negócio e gerar caixa para a companhia, ir além das demandas ambientais legais se restringe apenas ao que contribui diretamente para a competitividade da proposta, que atenda a demandas técnicas da operação do fornecimento ou que a empresa demandadora esteja disposta a pagar a mais para atender demandas ambientais adicionais.

Isso se confirma, ainda mais, quando é percebido que as empresas menores e nacionais, reconhecem a dificuldade em tratar temas de sustentabilidade ambiental dentro da companhia ou que veem certificações ambientais como algo que não agrega valor de fato. Em suma, no Brasil, fornecedores apenas irão além no que concerne o fornecimento de bens ou serviços ambientalmente mais favoráveis se os custos forem cobertos pela empresa demandante, caso contrário, não será desenvolvido.

4.3 RESULTADOS DO GRUPO DE DEMANDADORES

4.2.1 BLOCO I – VISÃO DE SUSTENTABILIDADE E QUESTÕES AMBIENTAIS

Em larga escala, há um grande alinhamento de posicionamento estratégico das companhias petroleiras com relação ao tema de sustentabilidade, havendo apenas uma companhia com menor grau de detalhamento. A sustentabilidade é vista pela como parte de uma visão mais ampla, incluindo o assunto Governança, através da sigla ESG – Ambiental, Social e Governança¹⁸.

A BP, por exemplo, possui um documento para divulgação de dados estatísticos da companhia sobre questões de ESG (BP, 2019^a) e a francesa Total divulgou que busca manter diálogo com *shareholders* sobre o tema através de um time dedicado, além de buscam listagem em índices dedicados ao ESG: “inclusão nos índices ESG (Meio Ambiente, Social e Governança): DJSI World, DJSI Europe e FTSE4Good” (TOTAL, 2019, p. 258, tradução livre)¹⁹.

Apenas uma companhia petroleira que não faz menção em seus documentos públicos ao ESG, a Shell, trazendo um foco mais voltado para a visão de sustentabilidade pelo *Triple Bottom Line*:

Sustentabilidade na Shell significa fornecer soluções energéticas cada vez mais limpas de forma responsável – de forma a equilibrar interesses de curto e longo prazo, e que integre considerações econômicas, ambientais e sociais na tomada de decisões. (SHELL, 2020, p. 11 , tradução livre)²⁰

Ainda assim o Gerente Executivo de Relações Externas na Shell, expõe a visão de que não há como dissociar a sobrevivência da empresa de temas de sustentabilidade, mas ao mesmo tempo não descarta que sustentabilidade é uma questão também de negócio: “sustentabilidade, então, eu queria já de início deixar esse ponto muito bem ancorado, a

¹⁸ Que vem do inglês: *Environment, Social and Governance*.

¹⁹ “inclusion in the ESG (Environment, Social and Governance) indices: DJSI World, DJSI Europe and FTSE4Good” (TOTAL, 2019, p. 258)

²⁰ *Sustainability at Shell means providing more and cleaner energy solutions in a responsible manner – in a way that balances short- and long-term interests, and that integrates economic, environmental and social considerations into decision-making. (SHELL, 2020, p. 11)*

meu ver, é uma questão de negócio é uma questão de inclusive de sobrevivência de negócio.” (PAIVA, 2020).

Para todas as outras questões que seriam buscadas no Bloco I de entrevista, o mesmo alinhamento se manteve. Apenas uma companhia não apresentou muitas outras informações em níveis maiores de detalhamento sobre seu posicionamento perante a sustentabilidade ambiental, apenas que está comprometida “*em utilizar o aumento de eficiência como principal atributo para reduzir a quantidade de gases emitida e energia consumida nas suas operações, de forma a minimizar o impacto no meio ambiente.*” (PETRORIO, 2020?), diz operar seus ativos de modo eficiente levando o meio ambiente em consideração, tendo como métricas ambientais públicas apenas aquelas relacionadas às suas atividades, como a emissão de CO₂ por barril produzido (PETRORIO, 2020). Além disso, a PetroRio não possui Código de Conduta disponível publicamente.

Todas as outras companhias colocam a sustentabilidade ambiental como parte da estratégia, publicando Relatórios de Sustentabilidade e apresentando detalhamento suas ambições principalmente na forma de métricas de emissões de gases de efeito estufa. A Petrobras, por exemplo, “*apresenta quatro métricas de topo que deverão impactar diretamente a remuneração não só dos executivos, mas de todos os empregados da companhia em 2021.*” (AGÊNCIA PETROBRAS, 2020), métricas essas de Intensidade de Gases de Efeito Estufa, de Volume Vazado de Óleo e Derivados, Dívida Bruta e Delta do EVA®.

Um exemplo dos compromissos estratégicos para sustentabilidade é o da Equinor, a qual apresenta uma visão ainda mais estruturada, e traz um planejamento com metas gradativas de emissões de gases de efeito estufa entre 2020 e 2050 (EQUINOR, 2020^a). Para a Equinor a meta é “*Próximo do zero absoluto de emissões de GHG na Noruega*” (EQUINOR, 2020b, p. 13, tradução livre)²¹, para a Total “*Net Zero em toda a sua produção e produtos de energia usados por seus clientes na Europa em 2050 ou antes (Escopos 1+2+3)*” (TOTAL, 2020 p. 11, tradução livre)²². No caso da Shell e BP, leva em consideração apenas a venda de próprios produtos energéticos no Escopo 3 (BP, 2019b e SHELL, 2020).

Na Petrobras as metas seguem modelo semelhantes, prevendo apenas as emissões referentes ao Escopo 1 e 2 (Petrobras, 20--). De todo modo, a Petrobras afirma realizar o

²¹ “*Near zero absolute GHG emissions in Norway*” (EQUINOR, 2020b, p. 13)

²² “*Net Zero across all its production and energy products used by its customers in Europe by 2050 or sooner (Scopes 1+2+3)*” (TOTAL, 2020 p. 11)

acompanhamento de emissões de fornecedores e que investimentos são avaliados de acordo com as emissões, mas – ao mesmo tempo – deixa claro que o driver principal de decisão para os investimentos é a viabilidade econômica perante o menor preço de petróleo e compatível com cenário de transição energética.

“Além de gerenciar as emissões de nossas operações, acompanhamos as emissões oriundas de nossos fornecedores e produtos (emissões de Escopo 3), (...) estão sujeitos à avaliação de segurança, meio ambiente e saúde desde a primeira fase do planejamento, incluindo a avaliação obrigatória dos requisitos de emissões atmosféricas e mudança do clima. (...) Além disso, todos os projetos precisam ter viabilidade econômica no cenário de resiliência, com menor preço de petróleo, compatível com cenários de transição energética acelerada.” (PETROBRAS, 2020b, p. 110-11)

Essas metas apresentadas pelas petroleiras, entretanto, possuem foco global na redução das emissões do Escopo 1 e 2, os quais representam entre 10-15% do total emitido por petroleiras (TOTAL, 2020), não incluindo integralmente o Escopo 3, que representa os aproximadamente 80% restantes das emissões (TOTAL, 2020) e se refere, entre outros, às emissões indiretas de fornecedores de bem, serviços e bens de capital (WRI; WBSD, 2020). Além disso, as metas de Escopo 3, quando presente nos planos das petroleiras internacionais, em geral se referem às emissões em seu país natal ou na União Europeia, não havendo, assim, nenhuma referência de meta de emissões referentes a cadeia de fornecedores das companhias petroleiras.

Por fim, quanto à assimilação na cultura das intenções das empresas referentes à sustentabilidade ambiental, foi possível identificar que, de alguma maneira, os Códigos de Conduta mencionam o meio ambiente na operação das atividades da companhia. A Shell é comprometida com o *“objetivo de não ser danoso às pessoas e ao meio ambiente, enquanto desenvolve fontes de energia, produtos e serviços de maneira consistente com esses objetivos”* (SHELL, 2015, p. 10, tradução livre)²³ e a BP diz que cada funcionário da empresa precisa tornar o tema ambiental como uma prioridade pessoal e que *“faça a sua parte em proteger o meio ambiente”* ((BP, 20--, p. 9, tradução livre)²⁴.

A Petrobras, além disso, explicita que as duas métricas do Plano Estratégico, em conjunto com as outras duas, impactam diretamente na remuneração de todos os empregados da companhia (AGÊNCIA PETROBRAS, 2020)

²³ *“goal of doing no harm to people and protecting the environment, while developing energy resources, products and services in a way that is consistent with these objectives”* (SHELL, 2015, p. 10)

²⁴ *“play your part in protecting the environment”* (BP, 20--, p. 9)

Figura 1. Metas do Plano Estratégico 2021-2025 da Petrobras



Fonte: (PETRBRAS, 2020a)

4.2.2 BLOCO II – PROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Quanto ao processo de seleção de fornecedores, não há muitas informações publicadas disponíveis em detalhes quanto ao processo nas empresas privadas. A exceção fica por conta da Petrobras que tem o seu processo de compra regulamentado em Lei e conta com mais informações disponíveis.

De todo modo, independentemente da origem do controle acionário da companhia e do nível de disponibilidade de dados, todas as petroleiras com dados disponíveis (à exceção da PetroRio, a qual não disponibiliza nenhuma informação sobre o processo de seleção de fornecedores) apontam para os mesmos direcionadores: preço, prazo, qualidade e idoneidade.

A Total, por exemplo, apresenta um processo de compra harmonizado em nível de Grupo e a partir de 2019 o processo de qualificação de fornecedores foi harmonizado em quatro estágios: o primeiro com foco no valor do lance de compra por um especialista técnico; segundo análise de risco; terceiro status de qualificação e, por fim, o monitoramento da qualificação (TOTAL, 20—a) A BP, por outro lado, explicita que buscam experiências

passadas do fornecedor e realizam “o processo de due diligence para avaliar se a experiência do fornecedores, o que ajuda eles (os fornecedores) a identificar maneiras de fortalecer o alinhamento deles com os padrões internacionais” (BP, 2019b, p. 46, tradução livre)²⁵, mas deixa claro que todas as decisões de investimento da companhia precisam estar alinhados com a estratégia da companhia, que adicionem valor aos acionistas, mas que deve prevalecer o arcabouço financeiro (BP, 2019b).

Para a Petrobras, a questão de experiência é solicitada explicitamente no momento de cadastro do fornecedor de bem ou serviço documentações comprobatórias de tradição de fornecimento (PETROBRAS, 2018).

O processo de seleção da Petrobras é dividido na pré-qualificação e na seleção. Durante a primeira etapa, de pré-qualificação, os temas de prazo e técnica já são apresentados. A pré-qualificação pode ser realizada com foco em identificar possíveis fornecedores de acordo com prazos, locais e condições preestabelecidas (chamada subjetiva) ou para identificar bens que atendam às necessidades técnicas e de qualidade da Petrobras (chamada objetiva) (PETROBRAS, 2020c).

Na seleção dos fornecedores de fato, a Petrobras pode adotar diferentes critérios de julgamento das propostas que podem levar em conta como foco único o prisma de preço, prisma técnico ou misto:

Art. 54. Poderão ser utilizados os seguintes critérios de julgamento: (Vide Lei nº 14.002, de 2020) I — menor preço; II — maior desconto; III — melhor combinação de técnica e preço; IV — melhor técnica; V — melhor conteúdo artístico; VI — maior oferta de preço; VII — maior retorno econômico; VIII — melhor destinação de bens alienados. (BRASIL, 2020)²⁶

Ou seja, não há descrição legal de quais devem ser os critérios exato, mas há um viés para fatores de preço, prazo e qualidade, mas, também, o tema de idoneidade é trazido como um critério eliminatório, dado que pela classificação de GRI (Grau de Risco de Integridade) do fornecedor, há a possibilidade de retirada da empresa de participar em contratações futuras (PETROBRAS, 2020c). O GRI tem como objetivo avaliar o perfil do fornecedor “seu relacionamento com agentes públicos, histórico, relacionamento com terceiros e seu Programa de Integridade” (PETROBRAS, 2018, p. 21)

²⁵ “due diligence process to assess supplier track record, which helps them (suppliers) identify ways of strengthening their alignment with international standards” (BP, 2019b, p. 46)

²⁶ A opção de maior oferta de preço não significa maior custo para a Petrobras, e sim, para utilização nos casos “de contratos que resultem em receita para a PETROBRAS.” (PETROBRAS, 2020c, p. 36)

4.2.3 BLOCO III – CRITÉRIOS AMBIENTAIS NA SELEÇÃO DE FORNECEDORES, EXECUÇÃO DA DEMANDA E PÓS FINALIZAÇÃO

Assim como não há informações mais detalhadas quanto aos critérios de seleção de fornecedores, não há também informações sobre a inserção ou não de critérios ambientais no processo de seleção, execução e operação do bem ou serviço contratado. Nas empresas privadas internacionais há, entretanto, indicativos de que quesitos ambientais podem ser levados em conta na escolha dos fornecedores.

Todas essas companhias privadas internacionais colocam em seus documentos direcionados aos fornecedores a visão de preservação do meio ambiente. Na Shell, por exemplo, é colocado como esperado que empreiteiros e fornecedores sejam “*comprometidos em proteger o meio ambiente em compliance com todas leis e regulações ambientais aplicáveis*” (SHELL, 2019, p. 5, tradução livre)²⁷. Total, também, esperam que os fornecedores respeitem certos princípios, incluindo a preservação do meio ambiente como um deles. (TOTAL, 20--b)

De todo modo, nenhuma dessas companhias apresentam os índices do *Global Reporting Index* relacionados à seleção sustentável de fornecedores – os índices 308-1 e 308-2 (BP, 2020; TOTAL, 2020?; SHELL, 2020?; EQUINOR, 2020?; PETROBRAS, 2020b). A Equinor, ainda assim, realizou um trabalho de levantamento do nível de emissões referente a sua cadeia de fornecedores, descrevendo que na compra de bens e serviços gerais, a cadeia não apresenta emissões representativas, mas que na compra de bens de capital há relevância e o volume foi mapeado para as indústrias demandadas que são carbono-intensivas, as de aço e cimento (EQUINOR, 2020c).

Para a Petrobras, também, não há evidências claras de uso de critérios ambientais para a seleção de fornecedores, além das demandas legais, apenas informando que no momento de habilitação do fornecedor um dos critérios utilizados “*relacionado à gestão de segurança, meio ambiente e saúde*” (PETROBRAS, 2020b, p. 216). De todo modo, a 7ª diretriz de SMS

²⁷ “*committed to protect the environment in compliance with all applicable environmental laws and regulation*” (SHELL, 2019, p. 5)

da companhia diz que na aquisição de bens e serviços os fornecedores precisam ter desempenho em SMS compatíveis com os padrões da Petrobras (PETROBRAS, 2020b)

No cadastro dos fornecedores, ainda não no momento de seleção, os critérios de SMS são tratados conjuntamente e não é obrigatória a apresentação de certificado em ISO 14001, mas “*fornecedores que possuírem a certificação com escopo compatível ficam dispensados de apresentar comprovação dos demais requisitos de SGA [Sistema de Gestão Ambiental]*” (PETROBRAS, 2018, p. 20). No caso de não apresentar a certificação, será necessário apresentar para se cadastrar documentos comprobatórios de tradição em SGA – através de aspectos e impactos, apresentação de procedimentos operacionais e requisitos legais ambientais – e documentações sobre Investigação de Acidentes de SGA (PETROBRAS, 2020).

Entretanto, que esses critérios de cadastro são aplicáveis apenas para os fornecedores de serviços, não sendo aplicável aos fornecedores de bens.

Há, por outro lado, previsão legal da inserção dos mesmos como parte dos critérios de julgamento quando forem optados os modelos de Melhor Combinação de Técnica e Preço, Melhor Técnica e Melhor Conteúdo Artístico (PETROBRAS, 2020c) É previsto também, mesmo na opção de Menor Preço ou Maior desconto, que os custos de impacto ambiental sejam considerados na formulação de preço:

Art. 77 (...)

§ 1º Os custos indiretos, relacionados às despesas de manutenção, utilização, reposição, depreciação e impacto ambiental, entre outros fatores, poderão ser considerados para a definição do menor dispêndio, sempre que objetivamente mensuráveis, conforme parâmetros definidos no Edital. (PETROBRAS, 2020c, p. 34)

Ressalta-se, ainda, que é possibilitado a Petrobras a utilização de ferramenta de remuneração variável, para contratação de bens e serviços, com base em metas de “*Art. 45 (...) padrões de qualidade, critérios de sustentabilidade ambiental e prazos de entrega definidos no instrumento convocatório e no contrato*” (BRASIL, 2020). É previsto, também, que a Petrobras deverá avaliar o desempenho de seus fornecedores contratados quanto a diversos critérios como de Meio ambiente, prevendo a possibilidade de sanção de advertência ou de suspensão caso ocorram “*danos à PETROBRAS, suas instalações, pessoas, imagem, meio ambiente ou a terceiros*” (PETROBRAS, 2020c, p. 60) definidos de acordo com a possibilidade ou não de aplicação de penalidade mais ou menos gravosas.

4.2.4 RESUMO DOS RESULTADOS DO GRUPO DE DEMANDADORES

A partir das informações coletadas, fica evidente o posicionamento o estratégico das companhias produtoras de petróleo atuantes no Brasil na direção de reforçar suas ações de sustentabilidade ambiental. As empresas colocam publicamente suas metas de ambientais como parte dos seus planos estratégicos e apresentam uma visão direcionada para ESG.

Indo mais além, as companhias dizem estar comprometidas em conscientizar funcionários da importância que os cuidados com o meio ambiente devem ser prioritários e fazer parte do dia a dia das decisões. Uma das empresas até publicamente coloca que as metas do plano estratégico que incluem metas ambientais impactarão diretamente a remuneração de todos os empregados da companhia.

Contudo, quando o assunto é visto pelo prisma da relação com os fornecedores, o tom do posicionamento das petroleiras toma outra configuração. No Brasil, questões ambientais - além das demandas legais, não são priorizados e não fazem parte da decisão, restando à escolha dos fornecedores os fatores de preço, prazo, qualidade e idoneidade. Para a Petrobras é possibilitado a inserção de quesitos ambientais no processo decisórios, mas não é possível identificar – apenas pelos regulamentos que regem o processo de compra da companhia – se fato isso acontece no momento de operacionalização das compras.

Destaca-se Brasil nesse resumo, não apenas pelo foco da pesquisa ser o país em questão, mas também pelo fato de que quando questões ambientais mais estruturadas são consideradas nos planos das companhias petroleiras internacionais, no que se refere a escolha dos seus fornecedores, estas se restringem ao seu país ou continente de sede.

4.4 RESUMO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A partir das entrevistas e dados coletados foi possível identificar algumas categorias que estiveram de algum modo presentes nos discursos. Para fins de organização, aqui elas foram colocadas em quatro diferentes grupos: Sustentabilidade, Sustentabilidade Ambiental, Critérios de Compra e Critérios de Compra Ambiental.

Com relação ao grupo de **Sustentabilidade**, por parte das Petroleiras foi identificada a categoria de **ESG**, onde a sustentabilidade estaria inclusa em uma estratégia mais ampla e que vai além da visão mais comum de *Triple Bottom Line*, categoria esta que esteve presente nos discursos dos fornecedores. Um dos especialistas entrevistados apresentou ambas as categorias como existentes na indústria de óleo e gás brasileira.

Outra categoria identificada foi colocada por dois dos especialistas entrevistados, a de **Vantagem Competitiva**, o que significa que estar envolvido com ações de sustentabilidade pode significar uma vantagem competitiva em relação ao mercado. Essa categoria, entretanto, não esteve presente explicitamente nos discursos dos fornecedores, nem nos dados coletados das petroleiras. De todo modo, a categoria seguinte, de **Estratégia**, mostra que por mais que não tenham dito que reconhecem como vantagem a sustentabilidade, a maioria das empresas que fizeram parte da pesquisa possuem a sustentabilidade dentro da estratégia da companhia, isso através de metas e acompanhamento interno de indicadores.

Destaca-se que, no caso dos fornecedores, entretanto, a identificação dessa categoria se restringiu apenas às grandes empresas estrangeiras. Nenhuma das empresas nacionais entrevistadas explicitou estratégia direcionada para sustentabilidade.

Com relação ao grupo **Sustentabilidade Ambiental**, foram identificadas três categorias: Tímida no Brasil, Reboque do Demandador e Metas e Cultura Empresarial. dois especialistas pontuaram o fato do tema ambiental ainda ser um tema **Tímido no Brasil**, com ações ainda sendo estruturadas nesse sentido no país. Além disso, um dos especialistas e alguns dos fornecedores ressaltaram o fato dos parâmetros de sustentabilidade ambiental serem determinados de acordo com o que as empresas demandadoras colocaram para os seus fornecedores, ou seja, a **Reboque do Demandador**.

Para praticamente todos as Petroleiras e alguns dos demandados, foi colocado que a sustentabilidade ambiental é trabalhada internamente de modo a fazer parte das **Metas** da companhia e, também, buscam disseminar internamente uma **Cultura** voltada ao atingimento das metas e respeito aos códigos de conduta empresariais quando mencionam que funcionários devem agir visando sempre respeitar o meio ambiente.

Sobre o grupo **Critérios de Compra**, onde houve maior nivelamento entre as partes, uma categoria identificada foi a de **Rigidez Cadastral** para participação de processos de seleção de fornecedores, contudo não houve posicionamento amplo entre os fornecedores nesse sentido. Como critérios importantes na seleção de fornecedores, as categorias de

Preço, Prazo, Qualidade e Idoneidade, são destacadas de algum modo por praticamente todos os Fornecedores e Petroleiras, além de um dos especialistas também ter pontuado.

Por último, foi pontuada a categoria de **Experiências Passadas** no grupo de Critérios de Compra. Consenso entre todos os Fornecedores que participaram de entrevistas e sendo um critério para qualificação encontrado nos documentos de uma das Petroleiras, há um entendimento de que a relação existente entre fornecedor e demandador pode impactar no momento da escolha para novas contratações.

Para o grupo de categorias **Critérios de Compra Ambiental** apenas uma categoria foi identificada como presente em todos os pesquisados, a de **Demanda Legal**, ou seja, a necessidade de que os fornecedores estejam em dia com suas obrigações legais para a realização de suas atividades. Por conseguinte, frente o apontamento da especialista em meio ambiente do que é demandado no momento da aprovação da licença ambiental e para sua manutenção, as categorias de **Gestão de Água, Gestão de Resíduos, Gestão de Efluentes, Uso do Solo, Verificação de Passivo Ambiental e Emissões de CO₂** também foram alocadas como presentes em todos que explicitaram o atendimento as leis ambientais para ser fornecedor.

Apenas uma Petroleira destacou em seus regulamentos legais que pode estabelecer critérios ambientais além das demandas legais – que seria categoria de **Demanda Empresarial**. Já todas as empresas Fornecedoras que possuem a certificação de ISO 14001 podem, caso queiram, inserir critérios específicos ambientais no processo de seleção de seus subfornecedores e por terem a certificação – conforme colocado por uma das especialistas – podem eliminar sem questionamentos judiciais aqueles que não atingirem esses requisitos (**Demanda Empresarial** e também **Eliminatória**).

Por fim, a categoria de **Responsabilização**, explicitada por praticamente todos os Fornecedores, um dos Especialistas e presente no regulamento de uma das Petroleiras, mostra que há rastreabilidade do fornecimento para caso seja necessário identificar razões de acidentes ambientais causados durante a operação do bem ou serviço entregue.

De modo a facilitar a visualização das informações, a Tabela 4 explicita as categorias destacados por cada um dos grupos entrevistados e/ou pesquisados. Os dados identificados foram divididos em grandes temas: Sustentabilidade, Sustentabilidade Ambiental, Critérios de Compra, Critérios de Compra Ambiental.

Além disso, algumas notas explicativas foram adicionadas para facilitar a leitura da mesma e se encontram na Tabela 5. Cada marcação de “X” na tabela representa que um dos respondentes e/ou pesquisados mencionaram questões relacionadas às categorias elencadas.

Esse modelo de exposição dos resultados pode trazer uma visão construtivista para um estudo qualitativo. Ressalta-se, assim, que o número de respostas neste caso não é fator determinante, mas sim busca explicitar evidências da percepção e importantes para análise de estudos futuros.

Tabela 4. Resumo dos resultados obtidos pela pesquisa

ENTREVISTADOS/PESQUISADOS	3 ¹	8	6
Categoria	Especialista	Fornecedores	Petroleiras
Sustentabilidade			
<i>Triple Bottom Line</i>	X	X X X X X X	X
ESG	X		X X X X X
Vantagem Competitiva	X X		
Estratégia		X X X X X	X X X X X X
Sustentabilidade Ambiental			
Brasil é tímida	X X		
Reboque do Demandador	X	X X X	
Metas e Cultura Empresarial		X X X	X X X X X X ²
Critérios de Compra			
Rigidez Cadastral		X X	
Preço	X	X X X X X X	X X X X X
Prazo	X	X X X X	X X X X X
Qualidade	X	X X X X	X X X X X
Idoneidade		X X	X X X X X
Experiência Passada	X ³	X X X X X X X	X
Critério de Compra Ambiental			
Demanda Legal	X X	X X X X X	X X X X X
Demanda Empresarial			X ⁴
Demanda Empresarial Eliminatório	X ⁵	X X X X X ⁶	
Gestão de Água ⁷	X X	X X X X	X X X X X
Gestão de Resíduos ⁷	X X	X X X X	X X X X X
Gestão de Efluentes ⁷	X X	X X X X	X X X X X
Uso do Solo ⁷	X X	X X X X	X X X X X
Verificação de Passivo Ambiental ⁷	X X	X X X X	X X X X X
Emissões de CO ₂ ⁸	X X	X X X X	X X X X X
Responsabilização	X	X X X X X X X	X ⁹
Possui ISO 14001?		X X X X X¹⁰	

Fonte: elaboração própria

Tabela 5. Notas explicativas do resumo dos resultados obtidos pela pesquisa

Nº da nota	Explicação
1	Ressalta-se que ter apenas uma marcação não significa que outros não concordaram, apenas que não eram, necessariamente, especialistas naquele tema.
2	Apenas a PetroRio não apresentava informações mais a fundo sobre buscar inserir na cultura da empresa a sustentabilidade ambiental.
3	Especialista E1 considera importante, mas que não é driver decisório.
4	Demanda da Petrobras no momento de cadastro e não seleção e apenas para empresas prestadoras de serviços
5	Input trazido pela especialista em ISO 14:001, que empresa demandante que tem essa certificação pode desclassificar sem problemas devido ao não cumprimento de critérios ambientais determinados pela companhia.
6	São as empresas que possuem ISO 14:001 e, então podem eliminar potenciais fornecedores caso não atinjam critérios ambientais demandados pela empresa.
7	Estes são exemplos de critérios ambientais do licenciamento ambiental (demanda legal), apresentados pela especialista em meio ambiente
8	Critério do licenciamento ambiental (demanda legal) de acompanhamento pós aprovação de operação e que, de acordo com a especialista em meio ambiente, não se aplica a todas as indústrias, apenas as mais intensivas em carbono.
9	No Regulamento de processo de seleção de fornecedores da Petrobras é previsto sanções em caso de danos à companhia causados pelo comportamento do fornecedor.
10	Destacar-se as fornecedoras entrevistadas com ISO 14001 são estrangeiras.

Fonte: elaboração própria

6. DISCUSSÃO

De um lado, temos os Fornecedores que reconhecem a importância da sustentabilidade fazer parte da estratégia das companhias, contudo o discurso de que este faz parte da visão de *Tripple Bottom Line* parece estar mais alinhado com o visão de Porter e Kramer (2006) de que atuação de sustentabilidade está voltada para atender interesses econômicos e regulatórios da companhia para sua inserção no mercado.

Já pelo lado das Petroleiras a visão pelo prisma de ESG traz um lado mais estratégico de aplicação da sustentabilidade, assim como visto na prática de CSR Estratégico, indo além da visão ética, trazendo uma avaliação crítica dos riscos e retornos capazes de apoiar os negócios e o retorno para o acionista (SCHANZENBACH; SITKOFF, 2020). Ou seja, de um lado temos uma visão mais relacionada ao atendimento legal e ações compreendidas mais como trabalho voluntário e que possam contribuir para a performance da companhia e do outro uma visão mais pragmática, considerando a inserção não apenas de ações éticas, mas com a visão de que a sustentabilidade precisa gerar valor ao acionista.

Em conjunto com essa visão de performance dos Fornecedores, há também a percepção de que – mesmo sendo algo importante – o que interessa para a inserção deles no mercado é o posicionamento de Preço, Prazo, Qualidade e Idoneidade, a capacidade operacional de entrega. Percepção essa que é corroborada pelo posicionamento das Petroleiras e encontra respaldo nas produções acadêmicas (ALIKHANI; TORABI; ALTAY, 2019).

Mas não é apenas pelo lado operacional que há alinhamento com o marco teórico. Ao mesmo tempo, é reconhecido que o critério *soft* (VORKURA; CHOUBINEH; VADI, 1996) das experiências passadas serem consideradas como relevantes durante o processo de seleção de fornecedores, questão semelhante ao histórico da relação entre fornecedor e demandados pontuado por Badorf et al (2019). Esse ponto foi apresentado pelos fornecedores como um ponto importante, principalmente no sentido de gestão dos riscos do fornecimento, sejam aqueles operacionais, disruptivos ou como modo de proteção da reputação e imagem (TANG, 2006; FOERSTL et. al, 2010).

No sentido de proteção perante riscos da relação fornecedor e demandador, foi destacado a possibilidade de responsabilização através da rastreabilidade do bem ou serviço fornecido, ponto também destacado pela teoria como pontos de atenção (GUALANDRIS et al., 2015; CEBDS, 2014).

No que concerne a sustentabilidade ambiental no processo de seleção de fornecedores, os atributos apresentados por Bai e Sarkis (2010) surgem em parte através do prisma de respeito às leis ambientais, não havendo, entretanto, a utilização desses indicadores diretamente no processo de seleção. Além das certificações legais, não há também direcionador explícito para utilização de empresas específicas para certificação de processos ambientais, havendo apenas nas grandes fornecedoras internacionais a certificação ISO 14001, contribuindo para reduzir barreiras de assimetria de informação que dificultam o processo de avaliação do comportamento de sustentabilidade ambiental (GUALANDRIS et al, 2015; PARMIGIANI; KLASSEN; RUSSO, 2011).

Destaca-se ainda que, por mais que os fornecedores considerem como suficientes os requisitos colocados pelas petroleiras, ao contrário do ponto colocado por Awasthi, Govindan e Gold (2018), não foi explicitado nenhum tipo de ferramenta para garantir a replicação desses requisitos de compra para os eventuais subfornecedores.

Mas, conforme colocado por Gualandris et al (2015), as petroleiras envidam esforços em apresentarem indicadores de acordo com padrões internacionais sobre como realizar o acompanhamento das ações voltadas para a sustentabilidade, incluindo questões ambientais na cadeia de fornecedores. Esses indicadores mostraram, entretanto, que o foco das Petroleiras, quando o assunto é sustentabilidade ambiental, está mais voltado para o desenvolvimento das ações dentro da companhia e menos no que concerne as cadeias de fornecimento que envolvem suas atividades, fato diferente daquilo posto por Porter e Kramer (2006) como importante de ser tratado quando o assunto é a estratégia de sustentabilidade da companhia.

De todo modo, não foi identificada a prática *greenwashing* (UYAR; KARAMARAN; KILIC, 2020) pelas companhias identificadas, mas devendo ser importante destacar que há uma clara priorização no sentido de dar destaque às metas de redução das emissões de gases de efeito estufa referentes às suas atividades e não referente à cadeia de fornecedores.

7. CONCLUSÃO

A pergunta de pesquisa central desse estudo foi identificar “*De que maneira a sustentabilidade ambiental de projetos de petróleo e gás no Brasil é perseguido no que concerne a seleção dos fornecedores?*” e frente as entrevistas e dados levantados foi possível identificar que há um direcionador das companhias que atuam no mercado de E&P de P&G em trabalhar as questões de sustentabilidade e sustentabilidade ambiental. Esse posicionamento vem em linha com os avanços das discussões sobre transição energética e necessidade de reduzir os impactos ambientais da atividade humana, principalmente no que concerne a emissão de gases de efeito estufa.

No entanto, se essas práticas estão em massificação em relação as atividades das petroleiras, ficou claro que ainda carece de desenvolvimento de ações voltadas especificamente para tratar a sustentabilidade ambiental na cadeia de fornecedores no Brasil. Isso é colocado pelas petroleiras, como justificativa, o fato destas atividades não terem impacto representativo quando considerado os impactos dos produtos que elas como empresas produtoras de combustíveis fósseis vendem ao mercado.

O que fica talvez mais evidente, entretanto, é a dicotomia entre desenvolver soluções ambientalmente mais positivas ao longo de todos os fornecedores e a capacidade destes produtos e serviços serem absorvidos de maneira competitiva. Isso fica claro com o viés de seleção de fornecedores através de preço, prazo e qualidade colocado pelos entrevistados como principais na escolha das empresas.

Nesse sentido, no Brasil, destaca-se que os quesitos ambientais tomam mais uma configuração de idoneidade ou *compliance* do que de fato critérios que sejam demandados pelas petroleiras. Isso significa que, em linhas gerais, as empresas que estejam em de acordo com as legislações ambientais é condição suficiente para qualificar ambientalmente o fornecedor no Brasil.

Assim, a pesquisa em questão, ao trazer luz à relação entre fornecedores e demandadores no mercado de petróleo no Brasil em relação à sustentabilidade ambiental, em muitas linhas está alinhado com a teoria, mas trazendo essa visão regional, a pesquisa contribui para a teoria com o esclarecimento de onde estão os limites entre o desejo de ser mais sustentável e a vontade de pagar o preço que essa ação demanda.

Na prática, o estudo explicita que a relação de sustentabilidade ambiental tem um viés apenas de demanda legal e é reconhecido um custo para o seu desenvolvimento, sendo que,

principalmente para as empresas menores, a capacidade de atendimento das mudanças até antes de serem demandadas, apenas são possíveis caso sejam dados os estímulos corretos, seja via preço, ou pela exclusão daqueles que não se adequarem.

Como justificativa para não agirem de modo mais incisivo junto aos seus fornecedores, pode-se dizer que as petroleiras colocam os impactos destes como irrisórios frente o impacto total das atividades e produtos produzidos pelas companhias. Contudo apenas através da atuação sistêmica que será possível desenvolver movimentos que tenham impactos de fato em toda a sociedade.

Desse modo, deve-se pensar cada ramo de da cadeia de valor como um possível multiplicador da mensagem de sustentabilidade ambiental e aplicar estratégias para desenvolver soluções ambientalmente mais positivas. Uma estratégia que dependeria apenas das empresas demandadoras seria, por exemplo, a definição de critérios eliminatórios como perfil da energia elétrica consumida, inventários de emissões e reuso de água. Considerando o limitador de preço e impacto no custo total das atividades, poder-se-ia trabalhar em conjunto com governos federais e locais, linhas de crédito especiais e instituições de classe para segmentar os segmentos fornecedores entre aqueles que se encontram em estágios mais avançados na questão de sustentabilidade ou não e, assim, estruturar medidas mais direcionadas levando em conta curvas de aprendizagem como parte de uma Política Industrial de longo prazo.

A pesquisa encontrou, entretanto, algumas limitações, principalmente referente aos dados capturados sobre as empresas petroleiras. Tendo o acesso a essas companhias sido restrito, as informações coletadas, então, deixam algumas lacunas que poderiam ser preenchidas em entrevistas mais aprofundadas.

Para os fornecedores, por sua vez, encontrou uma limitação pelo número de empresas passíveis de participarem do estudo focado no mercado de E&P de P&G *offshore*. A concentração de empresas que sejam majoritariamente dedicadas ao mercado de petróleo se limita ao corresponder a um grupo pequeno de empresas e muito contaminado pela visão das matrizes internacionais. As empresas nacionais costumam ser menores e muitas não são dedicadas ao mercado *offshore*.

Por fim, como sugestão, estudos futuros no campo relacionados podem trabalhar sob a perspectiva dos fatores que impedem que a sustentabilidade ambiental tenha o seu papel elevado a níveis mais importante, assim como estudos que trabalhem mais a fundo a

importância do tratamento sistêmico dessas questões para o enraizamento cultural do assunto no país.

Além disso, dado a disparidade entre objetivos das petroleiras em seus países ou continentes de origem e, também, a diferença de realidade entre países fornecedores de bens e equipamentos para a indústria de óleo e gás, cabe destacar a possibilidade de estudos aprofundados de comparação entre as medidas aplicadas pelos diferentes países e aquelas demandas pelas petroleiras. No caso, se sustentabilidade ambiental é visto pelo viés de conformidade legal, seriam que as leis e licenças necessárias no Brasil mais brandas ou mais ousadas?

8. REFERÊNCIAS

ABESPETRO. **Panorama da indústria petrolífera brasileira** - A visão da ABESPetro. Brasil, 2017. Disponível em: <<https://abespetro.org.br/publicacoes/caderno-abespetro-2017-v2.pdf>>. Acesso em: 23 de abril de 2019

Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP). **Participação Especial**. 2019. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/royalties-e-outras-participacoes/participacao-especial>>. Acesso em: 25 nov. 2019

AGÊNCIA PETROBRAS. **Petrobras aprova Plano Estratégico 2021-2025**. 2020. Disponível em: <https://www.agenciapetrobras.com.br/Materia/ExibirMateria?p_materia=983191&p_editoria=8>. Acesso em 28 nov. 2020.

ALIKHANI, R.; TORABI, S. A.; ALTAY, N. Strategic supplier selection under sustainability and risk criteria. **International Journal of Production Economics**, [s. l.], v. 208, p. 69–82, 2019. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=134215540&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>>. Acesso em: 25 set. 2019.

ANP. **Dados de exploração e produção**. 2020(a). Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/exploracao-e-producao-de-oleo-e-gas/gestao-de-contratos-de-e-p/dados-de-e-p>>. Acesso em: 04 maio 2020.

ANP. **Edital de Licitações**: 13ª rodada de licitação. 2015. Disponível em: <http://rodadas.anp.gov.br/arquivos/Round_13/Edital_R13/edital_R13_BE_vfinal.pdf>. Acesso em: 1 junho 2020.

ANP. **Painel Dinâmico de Produção de Petróleo e Gás Natural**. 2020(b). Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/exploracao-e-producao-de-oleo-e-gas/painel-dinamico-de-producao-de-petroleo-e-gas-natural>>. Acesso em: 01 junho 2020.

BADORF, F. et al. How Supplier Economies of Scale Drive Supplier Selection Decisions. **Journal of Supply Chain Management**, [s. l.], v. 55, n. 3, p. 45–67, 2019. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=137888796&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>>. Acesso em: 22 set. 2019.

BADORF, F. et al. How Supplier Economies of Scale Drive Supplier Selection Decisions. **Journal of Supply Chain Management**, [s. l.], v. 55, n. 3, p. 45–67, 2019. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=137888796&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>>. Acesso em: 22 set. 2019.

BAI, C.; SARKIS, J. Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies. **International Journal of Production Economics**, [s. l.], v. 124, n. 1, p. 252–264, 2010. DOI 10.1016/j.ijpe.2009.11.023. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=47950192&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 19 maio. 2020.

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). **Produção BNDES – Perspectivas do investimento**. Brasil, 2019. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2596?subcompai=01.+Produção+BNDES+%2F+Produção+BNDES+-+Periódicos>>. Acesso em: 19 de abril de 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70, 2006. (Obra original publicada em 1977)

BLACK ROCK. **A Fundamental Reshaping of Finance**. S.I. Disponível em: <https://www.blackrock.com/uk/individual/larry-fink-ceo-letter#:~:text=%20A%20Fundamental%20Reshaping%20of%20Finance%20%201,3%20Accountable%20and%20Transparent%20Capitalism.%20%20More%20>. Acesso em: 16 dez. 2020.

BOVÉ, A.; SWARTZ, S.. **Starting at the source: Sustainability in supply chains**. 2016. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/starting-at-the-source-sustainability-in-supply-chains>>. Acesso em: 04 nov. 2019.

BP. **Code of Conduct**. 20---. Disponível em: <https://www.bp.com/en/global/corporate/who-we-are/our-values-and-code-of-conduct.html>. Acesso em: 26 nov. 2020.

BP. **ESG Datasheet PDF**. 2019a. Disponível em: <https://www.bp.com/en/global/corporate/sustainability/reporting-centre/esg-datasheet.html>. Acesso em: 26 nov. 2020.

BP. **GRI content index**. 2020. Disponível em: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/sustainability/bp-gri-reporting-index-2019.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2020.

BP. **Sustainability Report 2019.** 2019b. Disponível em: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/sustainability/group-reports/bp-sustainability-report-2019.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.** Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasil, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13303.htm. Acesso em: 25 nov. 2020.

CEBDS. **Manual de Compras Sustentáveis. Rio de Janeiro, 2014.** 100 pgs. Disponível em: <http://biblioteca.cebds.org/manual-de-compras-sustentaveis#:~:text=%20Manual%20de%20Compras%20Sustent%C3%A1veis%20%201%20Manual,a%20necessidade%20de%20adotar%20uma%20vis%C3%A3o...%20More%20>. Acesso em: 16/12/2020.

CHEN, I; PAULRAJ, A.; LADO, A. **Strategic purchasing, supply management, and firm performance.** Journal of Operations Management, Cleveland, v. 22, n. 5, p. 505–523, 2004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696304000798>. Acesso em: 1 de abril de 2019.

Confederação Nacional da Indústria (CNI). **ICEI – Índice de Confiança do Empresário Industrial.** Brasil, 2019. Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/icei-indice-de-confianca-do-empresario-industrial/>. Acesso em: 19 de abril de 2019.

COSTA, L. **Battling corruption through CSR codes in emerging markets: oil and gas industry.** RAE-eletrônica, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 69–73, 2008. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482008000100009.pdf. Acesso em: 1 de abril de 2019.

DALE, S. **New Economics of Oil.** Londres, v. 1, n. 5, p. 365–379, 2016. Disponível em: <http://digitalcommons.law.ou.edu/onej/vol1/iss5/3>. Acesso em: 1 de abril de 2019.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc),** [s. l.], v. 11, n. 2, p. 130–141, 2002. DOI 10.1002/bse.323. Disponível em:

<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17072974&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 19 maio. 2020.

EQUINOR. **2019 Sustainability Report**. 2020a. Disponível em: <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/sustainability-reports/2019/sustainability-report-2019.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2020.

EQUINOR. **Equinor CDP Climate Change Questionnaire 2020**. 2020c. Disponível em: <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/sustainability-reports/equinor-cdp-response-2020.pdf> Acesso em: 25 nov. 2020

EQUINOR. **Equinor's Climate Roadmap**. 2020b. Disponível em: <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/climate-and-sustainability/climate-roadmap-2020-2.pdf> Acesso em: 25 nov 2020

EQUINOR. **GRI Content Index**. 2020?. Disponível em: <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/sustainability-reports/2018/equinor-gri-index-2018.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2020.

FAIRCLOUGH, N. **Language and power**. London: Longman, 1989.

FINANCIAL TIMES. **BP settles with Transocean and Halliburton over gulf spill**. 2015. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/74842ae0-ff89-11e4-8c46-00144feabdc0>>. Acesso em: 04 nov. 2019.

FIRJAN. **Dados Dinâmicos**. 2020. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/firjan/empresas/competitividade-empresarial/petroleoegas/dados-do-rio/#:~:text=A%20partir%20de%202020%2C%20o,talmente%20digital%2C%20dispon%C3%ADvel%20logo%20abaixo.&text=Caso%20identifique%20alguma%20inconsist%C3%Aancia%2C%20entre,%40firjan.com.br>. Acesso em: 25 fev. 2021.

FOERSTL, K. et al. Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment—Sustainable supplier management in the chemical industry. **Journal of Purchasing & Supply Management**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 118–130, 2010. DOI 10.1016/j.pursup.2010.03.011. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=51150070&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 19 maio. 2020.

ISO. **ISO 14000 Family: Environmental Management**. S.I. Disponível em: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>. Acesso em: 15 fev. 2021

JOHNSON&JOHNSON. **A Guide for Suppliers:** The Johnson & Johnson Sustainable Procurement Program. S.I Disponível em: <https://www.jnj.com/_document/sustainability-toolkit-for-suppliers?id=00000159-6a5f-d7d5-abdd-ea7f88fc0000>. Acesso em: 04 nov. 2019.

JUHA, M.; PENTTI, J. Managing risks in organizational purchasing through adaptation of buying centre structure and the buying process. **Journal of Purchasing and Supply Management**, Finland, v. 14, n. 4, p. 253–262, 2008. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409208000666>>. Acesso em: 5 de abril de 2019.

JUHA, M.; PENTTI, J. Managing risks in organizational purchasing through adaptation of buying centre structure and the buying process. **Journal of Purchasing and Supply Management**, Finland, v. 14, n. 4, p. 253–262, 2008. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409208000666>>. Acesso em: 5 de abril de 2019.

KESSLER, Luiz Felipe. **Websérie Óleo, Gás e Naval | A Busca pela Sustentabilidade Ambiental nos Projetos de O&G.** Firjan, Rio de Janeiro. 17 nov. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0vYMIWM6R3o&list=PLrU28uWBDTQAtoIRokLyeqXr9PF1ZURxY&index=26&t=2839s>

KVALE, S. Ten standard objections to qualitative research interviews. **Journal of phenomenological psychology**, v. 25, n. 2, p. 147-173, 1994.

LEVREVE, C. et al. **Value of Sustainable Procurement Practices:** A quantitative analysis of value drivers associated with Sustainable Procurement Practices. S.I., 2010. Disponível em: <<https://resources.ecovadis.com/whitepapers/value-of-sustainable-procurement-practices#download>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

LOPES, Andrea. **Websérie Óleo, Gás e Naval | A Busca pela Sustentabilidade Ambiental nos Projetos de O&G.** Firjan, Rio de Janeiro. 17 nov. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0vYMIWM6R3o&list=PLrU28uWBDTQAtoIRokLyeqXr9PF1ZURxY&index=26&t=2839s>

LOVISCEK, V. Triple Bottom Line toward a Holistic Framework for Sustainability: A Systematic Review. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 1–11, 2021. DOI 10.1590/1982-7849rac2021200017.en. Disponível em: <https://search->

ebscohost-com.sbproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=146670567&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site. Acesso em: 22 fev. 2021.

MAY, T. **Pesquisa social:** questões, métodos e processos. 3. Ed. Porto Alegre: Artmet, 2004.

MOZZATO, A.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

OIL SPILL COMMISSION. **Deep Water:** The Gulf Oil Disaster and the Future of Offshore Drilling. 2011 Disponível em: <<https://www.govinfo.gov/content/pkg/GPO-OILCOMMISSION/pdf/GPO-OILCOMMISSION.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2019.

PAIVA, Glauco. **Para onde Caminha a Sustentabilidade no Setor de Petróleo e Gás?** IBP, Rio de Janeiro, 1 out. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-kTqweopOBw&feature=youtu.be>

PARMIGIANI, A.; KLASSEN, R. D.; RUSSO, M. V. Efficiency meets accountability: Performance implications of supply chain configuration, control, and capabilities. **Journal of Operations Management**, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 212–223, 2011. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com.sbproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=59327945&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>>. Acesso em: 01 out. 2019.

PETROBRAS. **ESG Meio Ambiente, Social e Governança.** 20---. Disponível em: <https://www.investidorpetrobras.com.br/governanca-corporativa/meio-ambiente/>. Acesso em: 10/12/2020.

PETROBRAS. **Cadastro de Fornecedores de Bens e Serviços.** 2018. Disponível em: <https://www.petronect.com.br/irj/go/km/docs/pccshrcontent/TreinamentosForn/apresentacao-cadastro2018-junho-v3.pdf>. Acesso em: 10/12/2020.

PETROBRAS. **Petrobras Day 2020.** 2020a. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/25fdf098-34f5-4608-b7fa-17d60b2de47d/174ab356-7f22-96e7-6828-94b10fcb3349?origin=1>. Acesso em: 28 nov. 2020.

PETROBRAS. **Regulamento de Licitações e Contratos da Petrobras.** Brasil, 2020c. Disponível em: https://canalfornecedor.petrobras.com.br/media/filer_public/e7/10/e710df1d-b7b2-4c08-833a-636090d9adad/rlcp_rev2_dou_17_08_20.docx. Acesso em: 25 nov. 2020

PETROBRAS. **Relatório de Sustentabilidade 2019**. 2020b. Disponível em: <https://novosited.petrobras.com.br/pt/sociedade-e-meio-ambiente/relatorio-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 09 dez. 2020.

PETRORIO. **ESG**. 2020?. Disponível em: <https://petroriosa.com.br/meio-ambiente>. Acesso em: 26 nov. 2020.

PETRORIO. **Formulário de Referência – 2020 – PETRO RIO S.A. 2020**. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/d/cecb3d3e-6bd6-4edd-b9b3-3cacde780cac/553ee7fa-3535-c746-860b-725173a2f40d?origin=1>. Acesso em: 26 nov. 2020

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility**. Harvard Business Review, [s. l.], v. 84, n. 12, p. 78–92, 2006. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23081414&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 16 dez. 2020.

RIO DE JANEIRO. LEI Nº 7217 DE 04 DE FEVEREIRO 2016. **AUTORIZA O PODER EXECUTIVO A CONTRATAR EMPRÉSTIMO PARA COMPENSAÇÃO DAS PERDAS DECORRENTES DOS ROYALTIES DO PETRÓLEO PARA CAPITALIZAR RECURSOS PARA O FUNDO DE PREVIDÊNCIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – RIOPREVIDÊNCIA E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS**. 2016. Disponível em:

<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/f25edae7e64db53b032564fe005262ef/6bda8c744b7fdd9e83257f65005ff109?OpenDocument&Highlight=0,7217>. Acesso em: 25 de fev. 2021.

SCHANZENBACH, M. M.; SITKOFF, R. H. ESG Investing: Theory, Evidence, and Fiduciary Principles. **Journal of Financial Planning**, [s. l.], v. 36, n. 10, p. 42–50, 2020. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=146292537&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 14 dez. 2020.

SHELL. **Code of Conduct**. 2015. Disponível em: https://coc.shell.com/en_gb/_jcr_content/root/main/call_to_action_copy/links/item0.stream/1603960479602/eee74d3f502cc9bf546d1d5c6a7cc6b893781e4a/code-of-conduct-english.pdf. Acesso em: 22 nov. 2020

SHELL. **GRI Index**. 2020?. Disponível em: https://reports.shell.com/sustainability-report/2019/servicepages/downloads/files/gri_index_shell_sr19.pdf. Acesso em: 22 nov. 2020.

SHELL. **Supplier Principles**. 2019. Disponível em: https://www.shell.com/business-customers/shell-for-suppliers/supplier-principles/_jcr_content/par/toptasks.stream/1588608965757/efd2c5fdab8a47d568fadd517af5f8b83c8d2fc8/shell-supplier-principles-online-eng-final.pdf. Acesso em: 22 nov. 2020

SHELL. **Sustainability Report 2019**. 2020. Disponível em: https://reports.shell.com/sustainability-report/2019/servicepages/downloads/files/shell_sustainability_report_2019.pdf. Acesso em: 22 nov. 2020.

TANG, C. S. Perspectives in supply chain risk management. **International Journal of Production Economics**, [s. l.], v. 103, n. 2, p. 451–488, 2006. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=21575736&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>>. Acesso em: 22 set. 2019.

TOTAL. **Climate Report**. 2020. Disponível em: <https://www.total.com/sites/g/files/nytnzq111/files/documents/2020-09/total-climate-report-2020.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

TOTAL. **Fundamental Principles of Purchasing**. 20--b. Disponível em: <https://www.total.com/sites/g/files/nytnzq111/files/atoms/files/principes-fondamentaux-achats-va.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

TOTAL. GRI Standards Content Index. 2020?. Disponível em: https://www.sustainable-performance.total.com/sites/g/files/wompnd1016/f/atoms/files/total_gri_disclosure_report-2019.pdf. Acesso em: 20 nov. 2020

TOTAL. **Supply Chain**. 20--a. Disponível em: <https://www.sustainable-performance.total.com/en/our-challenges/supply-chain>. Acesso em: 20 nov. 2020.

TOTAL. **Universal Registration Document 2019**: including the Annual Financial Report. 2020. Disponível em: https://www.total.com/sites/g/files/nytnzq111/files/atoms/files/2019_total_universal_registration_document.pdf. Acesso em: 20 nov. 2020.

UYAR, A.; KARAMAN, A. S.; KILIC, M. Is corporate social responsibility reporting a tool of signaling or greenwashing? Evidence from the worldwide logistics sector. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 253, p. N.PAG, 2020. DOI 10.1016/j.jclepro.2020.119997. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=141845119&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 19 maio. 2020.

VOKURKA, R. J.; CHOUBINEH, J.; VADI, L. A prototype expert system for the evaluation and selection of potential suppliers. **International Journal of Operations & Production Management**, [s. l.], v. 16, n. 12, p. 106–127, 1996. DOI 10.1108/01443579610151788. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9706031390&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 19 maio. 2020.

WOLF, J. The Relationship Between Sustainable Supply Chain Management, Stakeholder Pressure and Corporate Sustainability Performance. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 119, n. 3, p. 317–328, 2014. DOI 10.1007/s10551-012-1603-0. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=93892803&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 19 maio. 2020.

WORLD RESOURCE INSTITUTE (WRI); WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCS). **Technical Guidance for Calculating Scope 3 Emission**: Supplement to the Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting & Reporting Standard. [S.L], 2013. Disponível em: https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/Scope3_Calculation_Guidance_0.pdf. Acesso em: 16 nov. 2020

YOON, J. et al. Models for supplier selection and risk mitigation: a holistic approach. **International Journal of Production Research**, [s. l.], v. 56, n. 10, p. 3636–3661, 2018. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=130076917&lang=pt-br&site=ehost-live&scope=site>. Acesso em: 22 set. 2019.