

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ADRIANA DE PADUA FERREIRA

**SUSTENTABILIDADE NA DÍADE CLIENTE-FORNECEDOR: UMA  
ANÁLISE SOB A ÓTICA DE COMPRAS**

SÃO PAULO

2020

ADRIANA DE PADUA FERREIRA

**SUSTENTABILIDADE NA DÍADE CLIENTE-FORNECEDOR:  
UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DE COMPRAS**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Campo de conhecimento: Gestão da Cadeia de Fornecimento (*Supply Chain Management*)

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Cristiane Biazzin

SÃO PAULO

2020

## FICHA CATALOGRÁFICA

Ferreira, Adriana de Padua.

Sustentabilidade na díade cliente-fornecedor : uma análise sob a ótica de compras / Adriana de Padua Ferreira. - 2020.

67 f.

Orientador: Cristiane Biazzin.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Logística empresarial. 2. Sustentabilidade. 3. Administração de risco. 4. Desempenho. 5. Alimentos - Indústria. I. Biazzin, Cristiane. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.86/.87

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

ADRIANA DE PADUA FERREIRA

**SUSTENTABILIDADE NA DÍADE CLIENTE-FORNECEDOR:  
UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DE COMPRAS**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Campo de conhecimento: Gestão da Cadeia de Fornecimento (*Supply Chain Management*)

Data de aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Cristiane Biazzin (Orientadora)

FGV - EAESP

---

Prof. Dr. André Pereira de Carvalho

FGV - EAESP

---

Dra. Marcia Regina Santiago Scarpin

Kelley College of Business - IUPUI

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer à minha família e a todos que me apoiaram para que os novos desafios fossem superados.

Agradeço à minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dra. Cristiane Biazzin, pelo carinho e pela competência com que me guiou nesta jornada.

Meus agradecimentos também ao Prof. Dr. André Carvalho, pelas discussões iniciais que foram essenciais para desenvolvimento deste trabalho.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho<sup>1</sup> é analisar as relações entre uma indústria alimentícia e seus fornecedores no cumprimento de normas e exigências de sustentabilidade ambiental, social e financeira, que atendam aos objetivos compreendidos sob o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL). O método utilizado é um estudo de caso que tem como unidade de análise a díade cliente-fornecedor. A partir do modelo proposto por Beske e Seuring (2014), esse estudo descritivo busca identificar como a sustentabilidade foi incorporada a essa relação. Para tanto, os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com representantes de oito empresas pertencentes ao elo da cadeia (fornecedores de matérias-primas e de embalagens) para compreender se as práticas mencionadas por esses autores são consideradas no relacionamento entre a indústria alimentícia com seus fornecedores e como essa cadeia tem evoluído em relação à agenda sustentável. As informações sobre a indústria foram obtidas por meio de observação e de dados disponibilizados na internet.

**Palavras-chave:** *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM). Díade. *Performance*. Gerenciamento de risco. Sustentabilidade.

---

<sup>1</sup> Uma versão resumida deste trabalho foi aprovada para apresentação no 29th IPSERA Conference (International Purchasing and Supply Education and Research Association) que ocorrerá em 5-8 de abril de 2020 em Knoxville, TN, USA.

## ABSTRACT

This paper aims to understand how companies manage and extend sustainability practices with suppliers. Given the importance of the food sector in economies, the definition of sustainability analysis across the purchasing area is explained by its share of corporate spending, which can reach from 60% or 80% of the total. This fact reinforces the importance of purchasing engagement in complying with corporate sustainability strategies, even to avoid exposure to unfavorable situations arising from inappropriate actions of its suppliers from a sustainability point of view (GOEBEL et al., 2018). In the pursuit of better financial and operational performance, organizations balance short and long-term actions, enabling socio-environmental issues not only when they are under pressure from society but in advance to reconcile these actions. The lack of synergy of sustainability objectives and corporate strategy ends up hiding business opportunities that can better integrate the organization and society, by defining which initiatives are most valued by its stakeholders. (PORTER, KRAMER, 2006; KRAUSE et al., 2009). Sustainability attributes are defined as a set of practices performed by companies that lead them to positive behavior concerning the theme. Beske e Seuring (2014) approach comprises: i. Supply chain and sustainability orientation; ii. Continuity of processes; iii. Collaboration (sustainable information sharing and collaborative behavior); iv. Risk management; v. Proactivity (learning process, innovation and material lifecycle assessment). The sustainable supply chain has as its central construct the responsibility of the focal company for the social and environmental performance of its suppliers, based on the pressure generated by interest groups, such as government, NGOs and consumers. The pressure from stakeholders is what triggers the focus firm on two strategies: charging its suppliers for adopting sustainable practices throughout the chain and supply chain management for sustainable products (SCMSP). Big and well-established organizations incorporated sustainability practices, but the literature minimally explores this approach to smaller organizations.

**Keywords:** Sustainable Supply Chain Management (SSCM). Dyad. Performance. Risk Management. Sustainability.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Categorias de Gestão da Cadeia Sustentável de Suprimentos e suas práticas .....	15
Figura 2 – Gerenciamento do processo de compras .....	20
Figura 3 – SSCM: Modelo de Seuring e Müller (2008) .....	22
Figura 4 – SSCM: Modelo de Pagel e Wu (2009) .....	23
Figura 5 – Colaboração na cadeia de suprimentos .....	26



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil das empresas e dos respondentes .....	30
Quadro 2 – Pilares de sustentabilidade da EF identificados no GRI 2018.....	34
Quadro 3 – Divulgação de relatórios de sustentabilidade conforme padrões GRI.....	40
Quadro 4 – Certificações .....	45
Quadro 5 – Manual de fornecedores.....	48
Quadro 6 – Incentivo aos colaboradores quanto à sustentabilidade.....	49
Quadro 7 – Identificação das categorias nas empresas fornecedoras analisadas .....	51

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos

BM&F Bovespa – Bolsa de Valores, Mercadorias & Futuros

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

CSR – *Corporate Social Responsibility*

EF – Empresa Focal

EMF – Ellen MacArthur Foundation

FSB – *Financial Stability Board*

GSCM – *Green Supply Chain Management*

HES – *Health, safety and environment*

ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial

JIT – *Just in time*

KPI – *Key Performance Indicator*

LCA – *Life Cycle Assessment*

ONU – Organização das Nações Unidas

PRI – Princípios de Investimento Responsável

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SAI – *Sustainable Agriculture Initiative*

SCM – *Supply Chain Management*

SCMSP – *Supply Chain Management for Sustainable Products*

SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho

SIPATMA – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho e Meio Ambiente

SSCM – *Sustainable Supply Chain Management*

TBL – *Triple Bottom Line*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Contexto.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Questão de pesquisa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Objetivo .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Metodologia.....</b>	<b>13</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Evolução da sustentabilidade .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Incorporação da sustentabilidade à estratégia das empresas.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Compras estratégicas e sustentabilidade.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4 Modelos para a análise da Cadeia de Suprimentos Sustentável .....</b>	<b>21</b>
2.4.1 Orientação em relação à cadeia de suprimentos e sustentabilidade: como empresa focal e fornecedores serão avaliados em relação à orientação estratégica da cadeia de suprimentos..	23
2.4.2 Continuidade dos processos, com análise das relações de longo prazo entre a empresa focal e seus fornecedores.....	24
2.4.3 Colaboração .....	25
2.4.4 Gerenciamento de risco .....	26
2.4.5 Proatividade: Processos de aprendizagem por meio da retroalimentação de aprendizado e inovação e avaliação do ciclo de vida dos materiais .....	27
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Foco da pesquisa e unidade de análise.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2 Seleção do caso .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 Instrumentos para coleta de dados e protocolo de pesquisa.....</b>	<b>32</b>
<b>3.4 Procedimento para análise de dados.....</b>	<b>33</b>
<b>4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Análise intracaso.....</b>	<b>33</b>
4.1.1 Empresa focal .....	33

4.1.2 Fornecedor AA .....	36
4.1.3 Fornecedor BB.....	36
4.1.4 Fornecedor CC.....	36
4.1.5 Fornecedor DD .....	37
4.1.6 Fornecedor II .....	37
4.1.7 Fornecedor MM.....	37
4.1.8 Fornecedor PG .....	38
4.1.9 Fornecedor PV .....	39
<b>4.2 Análise cruzada.....</b>	<b>39</b>
4.2.1 Orientação da cadeia de suprimentos: TBL ou SCM .....	39
4.2.2 Continuidade.....	40
4.2.3 Colaboração .....	43
4.2.4. Gerenciamento de risco .....	44
4.2.5. Proatividade .....	49
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>52</b>
<b>5.1 Recomendações acadêmicas.....</b>	<b>54</b>
<b>5.2 Recomendações práticas .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE – Quadro-síntese com roteiro semiestruturado segundo os atributos de sustentabilidade .....</b>	<b>63</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contexto

A crescente discussão sobre sustentabilidade e busca por cadeias de suprimentos sustentáveis sinaliza que a sociedade em geral vem se atentando a questões socioambientais, o que leva as organizações a buscarem formas de materializar suas ações em busca de maior desempenho sustentável e de reduzir os impactos gerados pelas atividades empresariais. As empresas buscam incorporar a sustentabilidade nas suas operações seja na forma de novos produtos ou modelos de negócios. Conforme trabalho publicado pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP):

Um aspecto marcante em recentes manifestações de líderes empresariais e também políticos, como na última edição do Fórum Econômico Mundial, em Davos — é a consciência de que profundas mudanças nos processos de produção e consumo serão necessárias para atender às necessidades de uma população global que chegará a 10 bilhões de habitantes nas próximas décadas (KISS, Beatriz; DINATO, Ricardo; FERNANDES, Matheus, 2017, p. 6).

Diante desse cenário, há a necessidade de se buscar um desenvolvimento sustentável em sintonia com o conceito definido em 1987 pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento como “desenvolvimento que permite alcançar as demandas atuais sem comprometer as necessidades de gerações futuras” (WCED, 1987)

A importância dada à sustentabilidade e sua incorporação à estratégia das empresas também pode ser observada no mercado financeiro, como o Índice Dow Jones de Sustentabilidade, nos Estados Unidos, ou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), criado em 2005 pela BM&F Bovespa (Bolsa de Valores, Mercadorias & Futuros)

O governo pode ser considerado um dos grandes impulsionadores de práticas sustentáveis, por meio da promulgação de leis e regulamentações, seguido por consumidores e *stakeholders*. Esses agentes levam grandes indústrias a buscarem fornecedores com boas práticas sócio ambientais, que possam agregar valor às suas marcas e contribuir com seus projetos sustentáveis, que no caso das multinacionais possuem escopo global. Como exemplo, podem ser citados programas como o *Creating Shared Value* (CSV) (NESTLÉ, 2018), lançado pela Nestlé em 2006, mesmo ano em que a PepsiCo criou o *Performance with Purpose* (PWP) (PEPSICO, 2017). Seguindo esta mesma linha, a Unilever, lançou em 2010 o *Sustainable*

*Living Program* (UNILEVER, 2018), e a Mondelēz, com o programa *Impact for Growth*, lançado em 2012 tem um de seus pilares voltado à sustentabilidade (MONDELÉZ, 2016).

Essas iniciativas visam evitar desgastes como por exemplo, o sofrido pela Nestlé em 2010, quando foi alvo das manifestações do Greenpeace, acusada de devastação das florestas da Indonésia e promoção da extinção de orangotangos, devido ao uso intensivo do óleo de palma na produção de chocolates (GREENPEACE, 2010). O problema expôs o relacionamento da empresa com um de seus fornecedores da Ásia, enfatizando a importância da definição de uma estratégia em conjunto com os envolvidos na cadeia de suprimentos.

Segundo Closs e Antonello (2014, p. 226): “A sustentabilidade dá-se por meio de mudanças nos modos de trabalhar, consumir e interagir entre os membros da sociedade [...] sendo fundamentais a colaboração e inovação de iniciativas públicas e privadas para produzir métodos que minimizem os impactos causados às pessoas e ao meio ambiente. Diante desse cenário, os programas focados em atividades sustentáveis lançados pela iniciativa privada devem influenciar suas relações com fornecedores, na busca por novas oportunidades de negócios e vantagem competitiva.

A contribuição da indústria alimentícia para os avanços na agenda da sustentabilidade no País justifica-se pelos números do setor e pela sua importância na economia brasileira. Em 2017, essa indústria era composta de 35,8 mil empresas<sup>2</sup>, que empregavam 1,6 milhões de pessoas, com faturamento líquido em relação ao PIB próximo aos 10% (ABIA, 2018).

Os dados disponibilizados pela Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA) demonstram que o faturamento líquido das indústrias alimentícias no Brasil está próximo a 10% do PIB brasileiro e reforçam a importância do setor alimentício na economia do País. O mesmo efeito pode ser observado também em outros países, como o Canadá, onde um estudo demonstrou que a indústria de alimentos e bebidas foi responsável pelo processamento de 80% da produção agrícola primária e a relação entre o faturamento do setor e o PIB foi de 13% em 2002 (MAXIME; MARCOTTE; ARCAND, 2006, p. 637).

Dada a contribuição do setor nas economias, a escolha de análise da sustentabilidade por meio da área de Compras é explicada pela sua participação nos gastos das empresas, que pode chegar a 60% ou 80% do total. Esse fato reforça a importância do engajamento de Compras no cumprimento das estratégias de sustentabilidade das corporações, até mesmo para evitar sua exposição a situações desfavoráveis decorrentes de ações inapropriadas de seus fornecedores sob o ponto de vista de sustentabilidade (GOEBEL et al., 2018, p. 45).

---

<sup>2</sup> Exceto panificação industrial de micro e pequeno portes.

## 1.2 Questão de pesquisa

Dentro do contexto de crescente preocupação da sociedade com as questões socioambientais, este estudo traz a seguinte questão de pesquisa: Como os atributos de sustentabilidade são considerados no relacionamento de fornecedores para a indústria alimentícia no Brasil?

## 1.3 Objetivo

Com base nessa questão de pesquisa, este trabalho visa entender como as empresas administram as questões relacionadas à sustentabilidade, seja interna ou externamente. O foco principal será a análise das práticas de uma indústria alimentícia e sua relação com fornecedores de embalagens e *commodities* agrícolas, para que os atributos de sustentabilidade (econômicos, financeiros e sociais) sejam alcançados.

Apesar de o estudo abranger a análise de desempenho da cadeia de suprimentos em relação à sustentabilidade, a análise é sob a ótica de Compras, abrangendo desde o processo de desenvolvimento de fornecedores, meios de colaboração e retroalimentação da cadeia, além de mecanismos que possam beneficiar a base de fornecedores no seu relacionamento com a indústria, incentivando práticas sustentáveis do ponto de vista econômico, social e ambiental.

Com o objetivo de compreender como os atributos de sustentabilidade são considerados no relacionamento de fornecedores para a indústria alimentícia no Brasil, serão realizadas a revisão de literatura, a análise de documentos da empresa focal (EF) e entrevistas com seus fornecedores. Dessa forma, teremos os seguintes objetivos secundários:

- Analisar a contribuição das práticas de sustentabilidade no relacionamento com fornecedores da empresa focal (EF);
- Identificar os fatores ou as situações em que os fornecedores se mostram favoráveis a adotar práticas sustentáveis, conforme a classificação de Beske e Seuring (2014).

## 1.4 Metodologia

Para atingir os objetivos acima descritos, as informações foram obtidas por meio da aplicação de questionários e da análise de relatórios. Esses dados foram analisados à luz dos

parâmetros de Beske e Seuring (2014). O estudo qualitativo está dividido em entrevistas e análise de dados, como disposto a seguir:

- Empresa focal: Análise de dados secundários, ou seja, o último relatório de sustentabilidade de uma empresa alimentícia focal;
- Fornecedores: Entrevistas com gestores de oito empresas fornecedoras dessa indústria alimentícia.

Os dados da EF e dos fornecedores foram tabulados de acordo com as práticas de sustentabilidade agrupadas em cinco categorias, tal como definido por Beske e Seuring (2014). Este trabalho está organizado da seguinte forma: o próximo tópico explorará o referencial teórico, iniciando-se com a evolução da sustentabilidade até chegar aos modelos para a análise da cadeia de suprimentos sustentável; na sequência, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, com análise de dados intracaso e cruzada. Por último, será apresentada a conclusão, com as implicações e recomendações para estudos futuros.

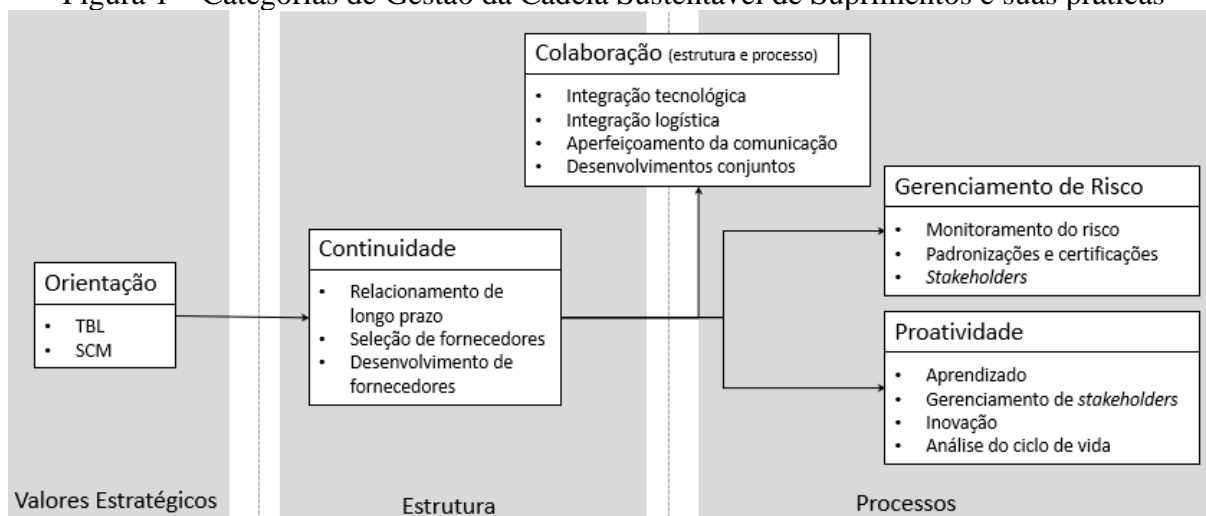
## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Por meio de textos que citaram o artigo *Putting Sustainability into Supply Chain* (BESKE; SEURING, 2014), a revisão de literatura iniciou-se com a descrição da evolução do conceito de sustentabilidade e segue com a análise da participação dos *stakeholders* no processo de sustentabilidade e a incorporação desse tema à estratégia das empresas e à estrutura de Compras. Por fim são analisados os modelos de Seuring e Muller (2008) e Pagell e Wu (2009) mas o estudo segue com o modelo proposto por Beske e Seuring (2014) e como as empresas analisadas aplicam as práticas definidas por estes autores na díade cliente-fornecedor.

A revisão de literatura também contou com a leitura de textos que citaram o já mencionado artigo de Beske e Seuring (2014), uma vez que esses pesquisadores fizeram novos avanços, como a classificação das práticas de sustentabilidade em cinco categorias, quais sejam: *orientação, continuidade, colaboração, gerenciamento de risco e proatividade*.



Figura 1 – Categorias de Gestão da Cadeia Sustentável de Suprimentos e suas práticas



Fonte: Beske e Seuring (2014, p. 324)

As pesquisas foram realizadas nas bases de dados *Ebsco* e *Web of Science*, com foco em artigos datados a partir de 2010, não excluindo, contudo, os estudos anteriores.

## 2.1 Evolução da sustentabilidade

O conceito de sustentabilidade teve suas origens em duas áreas do conhecimento. A primeira foi a Biologia, que, por meio da Ecologia, trouxe à tona a preocupação com desastres naturais (terremotos, enchentes, entre outros), com o uso desordenado de recursos e com a capacidade de recuperação e reprodução dos ecossistemas. Já a segunda está atrelada à Economia e como o desenvolvimento e o crescimento do consumo se comportarão no futuro, de acordo com os padrões observados no século XX (NASCIMENTO, 2012).

Para Nascimento (2012), a preocupação com o meio ambiente teve início nos anos 50, quando pela primeira vez a humanidade percebeu o risco da poluição nuclear. Eventos como a publicação do livro *Silent Spring*, escrito pela bióloga Rachel Carson, em 1963, que alertava sobre o uso de pesticidas e inseticidas químicos, e a preocupação da Suécia com a ocorrência de chuvas ácidas, culminaram na aprovação da Conferência de Estocolmo, em 1972. Nessa conferência, países desenvolvidos discutiram e começaram a lutar por maior qualidade de vida e redução dos problemas ambientais, enquanto os países do Terceiro Mundo colocavam-se no campo oposto, tendo como sua maior preocupação evitar qualquer tipo de restrição ao seu processo de desenvolvimento.

Uma comissão técnica organizada pela Organização das Nações Unidas (ONU) produziu, em 1973, um material chamado *Only One Hearth*, que considerava, por um lado, o problema

ambiental decorrente do desenvolvimento e do consumo excessivo, e, por outro, o baixo crescimento demográfico e o PIB *per capita* (NASCIMENTO, 2012).

O período pós-guerra, no qual houve a busca pela reconstrução da economia mundial, foi marcado por vários eventos e discussões importantes sobre sustentabilidade. Além da Conferência de Estocolmo (1972), primeira iniciativa organizada pela ONU com o objetivo de preservar o planeta, pode-se citar também a Rio +20 (1992), que “contribuiu para consolidar a percepção da sociedade para as interconexões entre as dimensões ambientais, sociais, culturais e econômicas do desenvolvimento, frequentemente ausentes na história da América Latina [...]” (GUIMARÃES; FONTOURA, 2012, p. 510). Nesse contexto, “[...] a questão ambiental deixava de ficar restrita ao meio natural e adentrava o espaço social. Graças a esse embate, o binômio desenvolvimento (economia) e meio ambiente (biologia) é substituído por uma tríade, introduzindo-se a dimensão social” (NASCIMENTO, 2012, p. 53).

Hart e Milstein (2004, p.64) definem empresa sustentável como “aquela que contribui com o desenvolvimento sustentável, gerando, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais — conhecidos como os três pilares da sustentabilidade”. Tais pilares compõem o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL).

A expressão *Triple Bottom Line* foi cunhada por John Elkington em 1994. Esse sociólogo britânico acreditava que as empresas deveriam alcançar três resultados finais: *lucro*, que representa a maneira mais tradicional de identificar as perdas ou os ganhos de uma operação; *pessoas*, que analisam como a responsabilidade social de uma empresa afeta suas atividades; e, por último, *o meio ambiente*, que mede o quão responsável ambientalmente é uma empresa. Ao atender os três pilares do TBL, a empresa considera todos os custos envolvidos em sua operação (DAHLIN, 2012).

As empresas começaram a se organizar para a adoção de cadeias sustentáveis com a preocupação de que “muitos negócios poderão não sobreviver caso não adotem práticas e modelos de negócios para direcionar os impactos negativos causados no âmbito social e de meio ambiente” (PAGELL, M.; SHEVCHENKO, 2014, p. 45). Governo, sociedade e ONGs passaram também a pressionar as organizações para que operassem de forma menos agressiva, desafiando o meio empresarial a adotar princípios de sustentabilidade, com responsabilidade social e ambiental.

Como exemplo, a extração intensa de óleo de palma na Ásia, a partir dos anos 70, desencadeou desastres ecológicos e conseqüentemente, ativistas e ONG’s passaram a cobrar uma resposta das indústrias que se beneficiavam da cadeia de valor desta matéria prima. Este processo resultou na criação da RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*), em 2004, que é

uma organização que busca o desenvolvimento e implementação de práticas sociais e ambientais para minimizar os impactos negativos do cultivo da palma (ORSATO; CLEGG; FALCÃO, 2013)

Em 2017, a então procuradora-geral da República, Raquel Dodge, discursou na abertura do *Seminário Água, Vida e Direitos Humanos* solicitando maior punição a crimes ambientais, enfatizando os problemas gerados pela Vale do Rio Doce em Mariana (MG) e apontando a dificuldade de já não haver água potável onde anteriormente havia disponibilidade desse recurso (MOURA; PUPO, 2017).

Esses exemplos mostram que as empresas devem não só trabalhar a sua estratégia internamente, mas também encontrar maneiras de reduzir riscos e perdas financeiras que possam impactar suas marcas e sua imagem corporativa devido a brechas da sustentabilidade por parte de seus fornecedores (GOEBEL et al., 2018). Observa-se que vários setores foram alvo de pressão de *stakeholders*, acusadas não cumprirem com questões sociais. Empresas da indústria do vestuário, por exemplo, tiveram suas marcas associadas a práticas impopulares, como a multinacional Nike. A empresa foi alvo de críticas, sendo desafiada pelos *stakeholders* a rever suas práticas ambientais e de trabalho infantil, quando, nos anos 90, a imagem de uma criança de 12 anos costurando uma bola de futebol com sua marca foi divulgada (SPITZCOVSKY, 2014). O mesmo ocorreu com a empresa sueca H&M, citada no documentário “*The True Cost*”. Ao transferir sua linha de produção para Bangladesh, em busca de mão de obra barata e, conseqüentemente, maior lucro, acabou contratando fornecedores que ofereciam poucas ou quase nenhuma condição adequada de trabalho a seus colaboradores (THE TRUE..., 2015). Esses fatos demonstram que uma empresa é julgada como sustentável ou não de acordo com as práticas de seus fornecedores (KRAUSE; VACHON; KLASSEN, 2009), podendo ser nivelada pelo seu elo mais fraco.

## **2.2 Incorporação da sustentabilidade à estratégia das empresas**

Uma vez que a sustentabilidade visa alcançar o tripé econômico, social e ambiental, as empresas devem trabalhar para que esses três pilares estejam alinhados às suas estratégias organizacionais. Atingir uma boa *performance* no resultado financeiro, garantindo o *Triple Bottom Line*, acaba sendo uma forma de as empresas medirem seu progresso em direção aos objetivos de sustentabilidade (PAGELL; WU, 2009).

Por meio da pressão exercida por grupos de interessados nos problemas decorrentes das atividades empresariais (poluição e uso intensivo de recursos), *stakeholders* e sociedade civil

têm desafiado o meio empresarial a adotar princípios de sustentabilidade, com maior responsabilidade social e ambiental. Como consequência, as companhias buscaram uma forma de demonstrar sua boa intenção com a sociedade e o meio ambiente; porém, essas iniciativas acabavam sendo resultado de uma oportunidade encontrada pelas empresas e não estavam alinhadas à sua estratégia (NASCIMENTO, 2012).

Para Porter (2006), a integração entre negócios e sociedade é a base para atingir o processo de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), evitando que ganhos de um grupo em detrimento do outro se tornem um caminho insustentável sob o ponto de vista de longevidade da organização. Para garantir que os princípios sociais sejam atingidos, a empresa deve incorporá-los em sua estrutura estratégica e buscar mantê-los como um fator de competitividade e diferenciação em relação à concorrência. A empresa deve não só definir quais as questões sociais a serem cumpridas, como também garantir que estejam alinhadas às necessidades de seus *stakeholders* e da sociedade na qual está inserida, criando valor compartilhado. O bom andamento desse processo deve partir de uma agenda social e de mitigação de riscos alinhada à estratégia corporativa (PORTER; KRAMER, 2006).

O Livro Verde da Comissão Europeia definiu em 2001 a Responsabilidade Social Corporativa (*Corporate Social Responsibility – CSR*) como a “integração voluntária, pelas organizações, de questões ambientais e sociais nas suas operações comerciais e no relacionamento com as partes interessadas” (GOVINDAN; KHODAVERDI; JAFARIAN, 2013, p. 347)

Na busca por um melhor desempenho, as organizações devem procurar o equilíbrio entre as ações de curto e longo prazo, viabilizando questões socioambientais não apenas quando sofrerem pressão da sociedade ou forem responsabilizadas por suas ações sociais e ambientais, mas, de forma antecipada, conciliar essas ações ao resultado econômico. A não conectividade dos objetivos de sustentabilidade que atendam os conceitos de CSR na estratégia das empresas pode ocultar oportunidades de negócio, que poderiam inclusive, integrar melhor a organização e a sociedade, por meio da definição de quais são as iniciativas mais valorizadas pelos seus *stakeholders* (PORTER; KRAMER, 2006).

A importância da sustentabilidade tem ido além do desejo de preservação do planeta e do aumento da qualidade de vida; conceito já observado em diversas esferas da sociedade. As instituições financeiras também têm se voltado aos riscos socioambientais aos quais as empresas estão expostas e como elas têm trabalhado para proteger seu capital. Entre as várias iniciativas lançadas por agentes financeiros pode-se citar a criação em 2006, por parte da ONU, dos *Princípios para Investimento Responsável* (PRI), em que investidores se comprometem a

incorporar à tomada de decisão a análise de aspectos sociais, ambientais e de governança, e o *Índice de Sustentabilidade Empresarial* (ISE), que reflete uma carteira teórica de ações de 40 empresas brasileiras, listadas na Bolsa de Valores nacional e escolhidas com base em questões de sustentabilidade (VENDRAMINI; BELINKY, 2017).

O *Financial Stability Board* (FSB), que tem como membros os bancos centrais, ministérios das fazendas e outros integrantes do sistema financeiro global, é uma organização internacional que monitora globalmente os riscos do sistema financeiro e considera que os investidores devem avaliar a exposição das empresas às variações climáticas. Suas ações têm influenciado tanto o Banco Central do Brasil quanto a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABRAN), que publicou em 2014 uma norma voltada a práticas socioambientais nas instituições brasileiras. O interesse bancário nesse tema dá-se pela necessidade de entender como os riscos sócioambientais podem afetar as empresas que obtêm crédito e/ou investimentos, impactando em perdas financeiras ou de reputação, decorrentes, por exemplo, de envolvimento em trabalho infantil, corrupção, não atendimento à legislação ambiental, entre outros. Ao avaliar a concessão de investimentos de longo prazo, as instituições querem entender a capacidade das empresas se manterem competitivas no futuro, seja com o uso de novas tecnologias, seja se adaptando às incertezas climáticas (VENDRAMINI; BELINKY, 2017) .

Para grande parte das empresas, a busca de valor dos acionistas deve ser combinada com as práticas de sustentabilidade. Enquanto algumas empresas defendem que o mundo mais sustentável implica sacrificar lucros, outras enxergam oportunidades com a sustentabilidade (HART; MILSTEIN, 2004, p. 66).

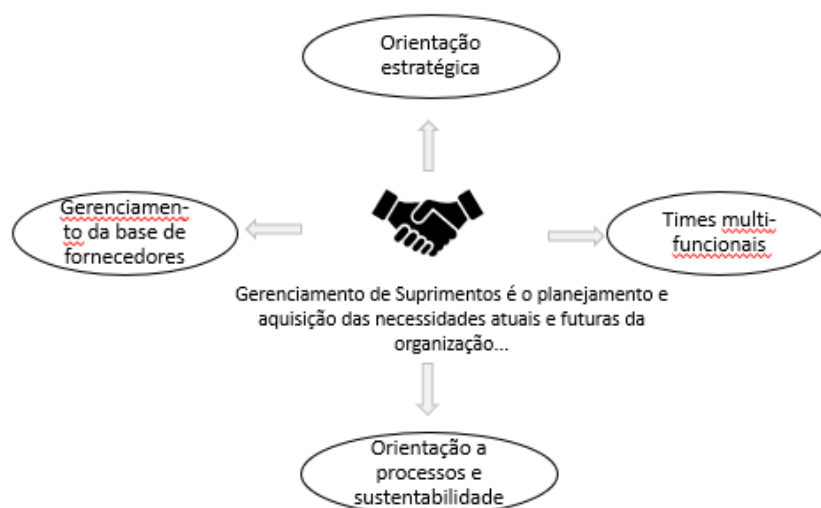
### **2.3 Compras estratégicas e sustentabilidade**

O termo *Supply Chain* foi definido, em 1990, pelo *Supply Chain Council* como o “esforço na produção e liberação de produtos terminados, desde o fornecedor até o consumidor” (TEIXEIRA et al., 2018, p. 1004). Uma vez que a cadeia de suprimentos tem início com as atividades na cadeia de abastecimento de seus parceiros comerciais e que, como já mencionado neste trabalho, uma empresa não é mais sustentável que seus fornecedores, “compras e gerenciamento do abastecimento assumem posição central no alcance da sustentabilidade” (MIEMCZYK; JOHNSEN; MACQUET, 2012, p. 478).

Monckza (2009), em sua obra intitulada *Purchasing and Supply Chain Management*, define o processo de compras fazendo distinção entre a atividade operacional e a estratégica. Segundo o autor, o processo de compras é definido como uma atividade funcional, enquanto a

Gestão da Cadeia de Suprimentos é o modelo estratégico para aquisição das necessidades atuais e futuras da organização. Esse processo ocorre por meio de uma forma eficiente de gerenciamento da base de suprimentos, com orientação estratégica e a processos e por intermédio de times multifuncionais (MONCKZA et al., 2009).

Figura 2 – Gerenciamento do processo de compras



Fonte: Adaptada de Monckza (2009, p. 9)

A Gestão da Cadeia de Suprimentos requer avaliação criteriosa para que os objetivos de longo prazo da empresa, alinhados a sua missão e estratégia corporativa, possam ser alcançados. Times funcionais, como equipes comerciais, de qualidade e de pesquisa e desenvolvimento devem se juntar para garantir os objetivos em comum. A orientação a processos está voltada ao abastecimento estratégico e a como atrair, manter e gerenciar fornecedores que possam trazer melhoria de *performance* superior à concorrência (MONCKZA et al., 2009, p. 41); nesse ponto, traz-se a incorporação da sustentabilidade ao processo de gerenciamento de fornecedores.

Para Mitsutani (2014), os objetivos de Compras envolvem aspectos econômicos (produtividade), competitivos (inovação e integração com fornecedores), sociais e ambientais (gestão de risco e sustentabilidade). Como parte da cadeia de suprimentos, as atividades de Compras devem “integrar estratégias, processos e estruturas organizacionais que definam relacionamentos com fornecedores e gerem valor às organizações” (MITSUTANI et al., 2014, p. 30). Sendo assim, Compras, por ser o elo com as redes de abastecimento, pode ser considerado um dos agentes promotores da sustentabilidade de toda a cadeia de suprimentos, ainda que suas metas possam ser conflitantes com outras da empresa como um todo.

Muitas empresas hoje em dia acabam sendo impactadas por problemas ambientais e sociais causados por seus fornecedores. Para evitar esses tipos de problemas, as empresas requerem que os fornecedores assumam compromissos sociais e em relação ao meio ambiente, exigindo também que façam a mesma cobrança a seus respectivos parceiros comerciais, gerando um efeito cascata. Problemas decorrentes de violações ambientais e sociais por parte de fornecedores acabam impactando as empresas compradoras, o que leva a uma maior vigilância sobre as atividades desempenhadas entre cadeias (fornecedor-comprador), com o intuito de evitar problemas de reputação sobre suas marcas e riscos de abastecimento (VILLENNA, 2018). As decisões de compras de uma empresa podem impactar não só a própria organização, como também a economia, o meio ambiente e a sociedade.

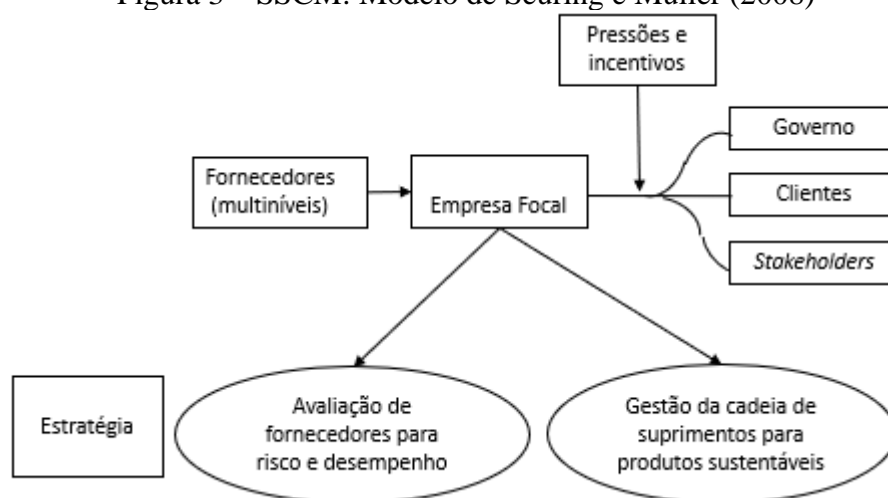
A análise da sustentabilidade das empresas sob o viés de Compras será realizada por meio dos modelos de Gestão das Cadeias de Suprimentos Sustentáveis e de como Compras pode disseminar a agenda da sustentabilidade entre as cadeias de suprimentos por meio de processos efetivos de relacionamento com os fornecedores.

## **2.4 Modelos para a análise da Cadeia de Suprimentos Sustentável**

Há vários modelos abordando a análise das empresas em relação à adoção da sustentabilidade na cadeia de suprimentos. Alguns autores, tais como Carter e Rogers (2008), Seuring e Müller (2008) e Pagell e Wu (2009), marcaram o início de um período em que as dimensões sociais e ambientais assumem, nas cadeias de suprimentos, importância equilibrada com a dimensão financeira (PEREIRA; BARBIERI, 2013). Após estudo de dois dos modelos analisados por Pereira e Barbieri (2013), optou-se por um terceiro, criado por Beske e Seuring (2014), por ter sido considerado mais completo que os demais.

No modelo de Seuring e Muller (2008), a Cadeia de Suprimentos Sustentável tem como principal construto a responsabilidade da empresa focal no desempenho social e ambiental de seus fornecedores, a partir da pressão gerada pelos grupos de interesse, tais como governo, ONGs e consumidores. A pressão recebida dos *stakeholders* é o que dispara na empresa focal duas estratégias: a cobrança a seus fornecedores pela adoção de práticas sustentáveis em toda a cadeia e a Gestão da Cadeia de Suprimentos para Produtos Sustentáveis (*Supply Chain Management for Sustainable Products* – SCMSP). Nesse modelo, a Cadeia de Suprimentos Sustentável é definida por meio das estratégias de *risco e performance* e *produtos sustentáveis*.

Figura 3 – SSCM: Modelo de Seuring e Müller (2008)



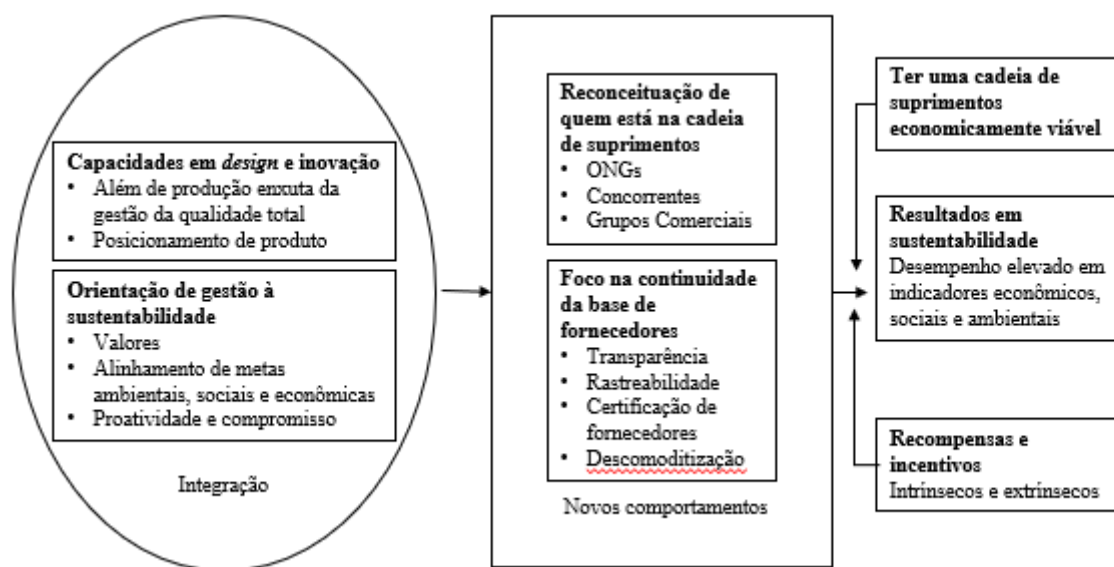
Fonte: Seuring e Müller (2008, p. 1703)

Em relação a *risco e performance*, a empresa compradora dita os requisitos socioambientais mínimos a serem adotados pelos fornecedores; no que diz respeito a *produtos sustentáveis*, a empresa focal busca sustentabilidade não apenas no produto em si, como *design* e ciclo de vida, mas vai além do processo de produção, desde a escolha de matérias-primas até o processamento para chegar ao produto terminado (SEURING; MÜLLER, 2008, p. 1704-1705).

Pagell e Wu (2009), por meio da revisão de literatura e de uma pesquisa feita com dez empresas, chegaram a um outro modelo de análise da Cadeia de Suprimentos Sustentável (figura 4), no qual sua viabilidade é medida por meio da *performance* econômica, social e ambiental. Nesse modelo, a cadeia deve ter, entre suas boas práticas, capacidade de inovação e orientação à cultura comprometida com a sustentabilidade e com alicerces no TBL. Além disso, novos comportamentos são requeridos, como expansão da cadeia de valor, com novos *stakeholders* e foco na continuidade da base de fornecedores (PAGELL; WU, 2009).



Figura 4 – SSCM: Modelo de Pagell e Wu (2009)



Fonte: Pagell e Wu (2009, p. 52)

O último modelo analisado, descrito por Beske e Seuring (2014), foi escolhido neste trabalho por incorporar as abordagens mencionadas em outros estudos, e as práticas estão classificadas em *estratégia*, *estrutura* e *processos*, e alocadas em cinco categorias: 1. *orientação* em relação à cadeia de suprimentos e sustentabilidade; 2. *continuidade*; 3. *colaboração*; 4. *gerenciamento de risco* e 5. *proatividade*. O TBL aparece na categoria *orientação*, aliado à *estratégia* da cadeia de suprimentos. No nível da *estrutura*, encontram-se as categorias *continuidade* e *colaboração* na cadeia de suprimentos. No nível de *processos*, *colaboração* aparece em conjunto com as práticas de *gerenciamento de risco* e *proatividade* (BESKE; SEURING, 2014). Os autores identificam as iniciativas que facilitam o uso de processos sustentáveis, utilizando-as como guias para a identificação das práticas de SSCM.

Os *atributos de sustentabilidade* são definidos como um conjunto de práticas exercidas pelas empresas que as levam a um comportamento positivo em relação ao tema. No estudo de Beske e Seuring (2014), os atributos foram identificados como categorias.

#### 2.4.1 Orientação em relação à cadeia de suprimentos e sustentabilidade: como empresa focal e fornecedores serão avaliados em relação à orientação estratégica da cadeia de suprimentos

A integração da cadeia de suprimentos busca o fluxo eficiente de materiais e a transformação de bens, desde a extração da matéria-prima até o consumidor final (SEURING; MÜLLER, 2008). Empresas voltadas ao efetivo gerenciamento da cadeia de suprimentos

devem manter dedicação à sustentabilidade como parte dos valores e da cultura (BESKE; SEURING, 2014), de modo a irem além da *performance* econômica, buscando também os objetivos sociais e ambientais (CARTER; ROGERS, 2008), de forma a obter vantagem competitiva. No caso de empresas com processos bem definidos em relação a cadeias de suprimento, aliados à estratégia de sustentabilidade com foco no TBL, pode-se sugerir que a sustentabilidade é alcançada de forma consistente.

#### 2.4.2 Continuidade dos processos, com análise das relações de longo prazo entre a empresa focal e seus fornecedores

O processo de desenvolvimento e homologação de parceiros comerciais responsáveis em relação a temas sociais e ambientais é importante na evolução de cadeias sustentáveis pois a *performance* de uma empresa pode ser demonstrada por seus fornecedores (GOVINDAN; KHODAVERDI; JAFARIAN, 2013). Fornecedores sensíveis a questões socioambientais podem trazer uma maior *performance* a seus relacionamentos comerciais, acompanhada de menor risco às empresas com as quais realizam negócios (GOEBEL et al., 2018).

Empresas que buscam implementar cadeias sustentáveis focam no relacionamento com fornecedores, buscando no longo prazo uma forma de adaptar os processos de cada negócio às melhores práticas definidas pela sustentabilidade. Assim, pode-se resolver o dilema de atender os requisitos de menor custo em detrimento da sustentabilidade no longo prazo. O maior conhecimento das empresas compradoras sobre os fornecedores é uma forma importante de se avançar com a agenda da sustentabilidade (MIEMCZYK; JOHNSEN; MACQUET, 2012).

No atributo *continuidade*, devem ser analisados a extensão dos acordos comerciais, bem como a forma de seleção e o desenvolvimento de fornecedores, que por sua vez representa o esforço das empresas compradoras em melhorar o desempenho da rede de suprimentos. Melhor desempenho com maior vantagem competitiva é mais evidente em relacionamentos de longo prazo. O desempenho da cadeia de suprimentos deve ser analisado em sua totalidade e não ficar restrito à *performance* de cada membro separadamente, com foco no relacionamento mútuo entre os parceiros e na análise conjunta de riscos e oportunidades (BESKE; SEURING, 2014). De qualquer forma, é importante que a empresa focal conheça o estágio de cada fornecedor em relação à sustentabilidade, podendo, para isso, utilizar mecanismos como: aplicação de questionários de avaliação, visitas *in company* e treinamentos, investindo pessoas, tempo e recursos para melhorar o desempenho e as capacidades de seus fornecedores em relação à sustentabilidade (GIMENEZ; TACHIZAWA, 2012).

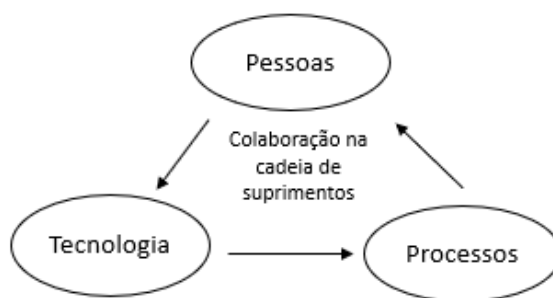
### 2.4.3 Colaboração

A manutenção de uma rede de suprimentos sustentável exige ações consistentes em todos os elos da cadeia. As formas como são desenvolvidas as alianças estratégicas entre as empresas e como elas colaboram entre si, seja em integração tecnológica, logística, comunicação ou desenvolvimentos em parcerias, devem ser práticas encontradas tanto na análise da estrutura das empresas quanto em processos.

No modelo de Beske e Seuring (2014), a comunicação na díade fornecedor-comprador é uma prática importante no gerenciamento da sustentabilidade. Para que as empresas se mantenham alinhadas em relação a esse objetivo, o compartilhamento de informações gerando valor para as partes e a forma como as empresas estruturam esse processo permitem melhor aproveitamento do conhecimento. Uma vez que a cadeia de suprimentos é um sistema complexo envolvendo finanças, materiais, informação, tecnologia e sustentabilidade, o compartilhamento adequado de informações deve seguir uma ordem definida, iniciando-se pela adoção, criação, armazenagem, transferência, compartilhamento e aplicação do conhecimento (CERCHIONE; ESPOSITO, 2016). Esse compartilhamento deve atender os desafios da globalização e da sustentabilidade.

A colaboração entre os integrantes da cadeia busca que os indivíduos trabalhem para um objetivo comum. Partindo desse princípio, Saban, Mawhinney e Drake (2017, p. 691) afirmam que “a colaboração da cadeia de suprimentos ocorre quando diferentes organizações integram recursos: pessoas, processos e tecnologia para alcançar um objetivo único”. O estudo realizado por Saban, Mawhinney e Drake (2017) demonstra que pessoas têm papel fundamental no atingimento dos objetivos da cadeia de suprimentos, sendo seu impacto superior à tecnologia e aos processos, além de serem uma forma que as empresas têm para melhorar a capacidade de colaboração. Essa afirmação sugere que as oportunidades para alcançar sustentabilidade estão na promoção de fóruns de discussão e na definição conjunta de objetivos entre fornecedores e compradores.

Figura 5 – Colaboração na cadeia de suprimentos



Fonte: Saban; Mawhinney e Drake (2017, p. 691)

Para Beske e Seuring (2014), a colaboração traz maior competitividade, por meio da redução de custos e incertezas, da aprendizagem interorganizacional, do compartilhamento de requerimentos de sustentabilidade entre os parceiros comerciais e do desenvolvimento de capacidades que possam cobrir requerimentos sociais e ambientais, resultando em melhor *performance* em relação à sustentabilidade.

Uma forma de colaboração da empresa focal para a extensão da sustentabilidade na cadeia de abastecimento é a realização de treinamentos e seminários para definição e suporte às atividades exigidas para alcance dos objetivos de sustentabilidade (GIMENEZ; TACHIZAWA, 2012).

#### 2.4.4 Gerenciamento de risco

De acordo com Carter e Rogers (2008, p. 366), o gerenciamento de risco na cadeia de suprimentos é a capacidade da empresa de entender e gerenciar os riscos econômicos, sociais e ambientais. O alinhamento da estratégia das empresas em relação ao TBL requer a adoção de melhores práticas, que num processo contínuo permitirá o alcance da maturidade em termos de sustentabilidade, reduzindo a exposição da empresa a fatos que possam comprometer a cadeia de abastecimento na qual está inserida ou danificar sua imagem. O efetivo gerenciamento de risco busca identificar como a empresa focal gere os riscos, por meio dos processos de monitoramento de *performance*, adoção de padronizações e certificações e gerenciamento de *stakeholders*.

Nesse processo evolutivo, a criação de ISOs e normas internacionais auxilia as empresas na adoção de boas práticas, como por exemplo a ISO 14001, que trata da Gestão Ambiental; a ISO 26000, voltada à Responsabilidade Social; a ISO 9001, relacionada à Gestão da Qualidade

e, mais recentemente, a ISO 20400, elaborada entre 2013 e 2016, voltada a Compras Sustentáveis<sup>3</sup>.

De acordo com a ISO 20400 e com o estudo coordenado por Monzoni (2018), por meio do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGVces), é fundamental que as empresas definam responsabilidades claras para a adoção de práticas sustentáveis na área de Compras, com o estabelecimento de objetivos e metas alinhados à estratégia da empresa. Isso indica que a empresa vem alinhando sua operação à estratégia corporativa, facilitando para que todos na organização caminhem em direção a um único objetivo (FGVces – ISCV, 2018).

No processo de gerenciamento de risco, as empresas são também desafiadas a minimizar as perdas correntes, por meio da redução de poluição enquanto buscam tecnologias sustentáveis, da maior interação com *stakeholders* externos e da busca por soluções para atender problemas sociais e ambientais (HART; MILSTEIN, 2004). Segundo Hart e Milstein (2004, p. 74), “ao engajar construtivamente os *stakeholders*, as empresas elevam sua confiança externa em intenções e atividades”.

#### 2.4.5 Proatividade: Processos de aprendizagem por meio da retroalimentação de aprendizado e inovação e avaliação do ciclo de vida dos materiais

O gerenciamento de *stakeholders* também é tido como parte dos processos de proatividade. Para Foerstl et al. (2015), ainda que a pressão de *stakeholders* seja um importante direcionador e impulsionador de atitudes sustentáveis, mecanismos que engajem fornecedores proativamente a adotarem sustentabilidade ainda são pouco explorados.

Para Pagell e Wu (2009), a existência de cadeias sustentáveis requer proatividade da alta direção das empresas, mantendo a sustentabilidade como um compromisso organizacional, com colaboradores treinados, engajados e recompensados em relação ao tema. Empresas que adotam práticas de sustentabilidade como forma de se antecipar às expectativas de *stakeholders*, de clientes e da sociedade em geral, podem ser consideradas proativas. Além disso, a adoção de técnicas como melhoria contínua e *just in time* (JIT) aliadas à sustentabilidade pode trazer inovações que levem a uma maior vantagem competitiva (PAGELL; WU, 2009).

As empresas vêm realizando também a análise do ciclo de vida (*Life Cycle Assessment* – LCA) de seus produtos, medindo o impacto que o produto causa desde sua extração,

---

<sup>3</sup> Informação disponível em: <https://www.iso.org/home.html>.

processamento de matérias-primas, fabricação, transporte, distribuição até o consumo final e descarte. A análise do ciclo de vida e do impacto ambiental causado por produtos e serviços vem evoluindo desde o primeiro padrão LCA, lançado pela ISO em 1997.

A Coca-Cola informa em seu *site* oficial<sup>4</sup> as ações realizadas pela companhia que visam à sustentabilidade, como as mudanças na linha de produção de latas e garrafas, após a realização da análise do ciclo de vida dos seus produtos. Com essa inovação, as alterações propostas nas garrafas de vidro trouxeram uma redução de emissão de 26 mil toneladas de carbono.

Dada a importância das atividades de compras nas organizações e seu fator influenciador sobre os demais participantes da cadeia, este trabalho visa é entender como os atributos de sustentabilidade são considerados no relacionamento com fornecedores da indústria alimentícia no Brasil. Uma vez identificados os atributos de sustentabilidade e sua importância na construção de um processo de compras, tal como descritos por Beske e Seuring (2014), o próximo passo é a investigação dessas práticas pelas empresas selecionadas no seu relacionamento com a EF.

### 3 METODOLOGIA

Buscando alcançar os objetivos desta pesquisa, foi realizado um estudo de caso com a combinação dos seguintes métodos de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação indireta (EISENHARDT, 1989). O método qualitativo, com a análise de múltiplos dados, foi utilizado para investigar as relações entre uma indústria alimentícia e seus fornecedores no cumprimento de uma agenda com práticas voltadas à sustentabilidade ambiental, social e financeira, que atendam o conceito de TBL.

A metodologia utilizada seguiu as etapas propostas por Eisenhardt (1989): seleção de caso e definição das amostras a serem utilizadas, desenvolvimento de protocolo de pesquisa com coleta múltipla de dados, entrada em campo (sobreposição da coleta e análise de dados), análise de dados, tabulação e definição de hipótese, comparação com a literatura e conclusão (EISENHARDT, 1989).

---

<sup>4</sup> Até julho de 2019, tal informação estava disponível em: <https://www.coca-colacompany.com/stories/reduce>. Atualmente, a Coca-Cola concentra as informações sobre sustentabilidade no endereço <https://www.coca-colacompany.com/sustainable-business>.

### 3.1 Foco da pesquisa e unidade de análise

A unidade de análise é a díade cliente-fornecedor. O estudo de caso é analítico-descritivo e a abordagem é dedutiva, buscando testar as hipóteses de uma teoria já pré-definida, para “verificar se elas se adequam às situações específicas” (SPENS; KOVÁCS, 2006, p. 376). A pesquisa almejou o entendimento de como os atributos de sustentabilidade foram considerados no relacionamento comprador-fornecedor, por isso seu caráter dedutivo. Foi testada a teoria descrita por Beske e Seuring (2014) na relação interorganizacional mencionada.

### 3.2 Seleção do caso

Como a produção de alimentos contribui para o consumo de recursos naturais e apresenta significativo impacto ambiental (DEL BORGHI et al., 2014, p. 121), o objeto de análise escolhido para este trabalho aplicado foi o relacionamento entre uma indústria alimentícia e seus fornecedores e como esse relacionamento incorpora práticas sustentáveis. Por tratar-se de um estudo de caso, a empresa em questão é representativa por ser uma multinacional alimentícia, líder em seu setor de atuação e por já ter várias ações em andamento no que diz respeito a políticas de sustentabilidade e expectativa de que a empresa seja proativa em relação a adoção de práticas sustentáveis.

Para escolha das empresas fornecedoras foram identificadas aquelas que possuem relacionamento de longo prazo com a EF, têm certificações e conhecimento de processos de sustentabilidade. Além disso, foi também utilizado o critério da materialidade, devido a sua alta importância para o negócio analisado e para *stakeholders* e público de interesse, uma vez que as empresas possuem suas particularidades e exigências distintas em relação a sustentabilidade. Por isso foram escolhidas empresas de commodities agrícolas devidos aos aspectos sociais e ambientais na cadeia de valor à montante e, empresas de embalagens, cujo foco está na forma de consumo e cadeia de valor a jusante. No caso da embalagens a extração de matérias primas é importante porém o foco é muito forte na questão pós consumo e garantia de reciclabilidade de forma viável. A partir desses critérios, foram escolhidas empresas de diferentes portes.

Foram escolhidas quatro multinacionais de *commodities* agrícolas, que estão posicionadas entre as maiores do mundo; além de uma cooperativa de grande porte e uma empresa nacional familiar com importante participação na categoria de gastos da empresa focal. Quanto às empresas de embalagens, foram escolhidas duas empresas de capital nacional, sendo que uma delas já tem presença em outros países e a outra está se preparando para operações

internacionais. A escolha por analisar as empresas de embalagens advém do fato de que para o setor de alimentos e bebidas, as soluções propostas pelas embalagens em termos de sustentabilidade são um fator de diferenciação dentre fornecedores (FOERSTL et al., 2015).

Estudos apontam que o tamanho da empresa impacta na sustentabilidade e evidências indicam que empresas de maior porte tem maior propensão a adotar práticas sustentáveis (PAGELL; WU, 2009). Por esses motivos, foram escolhidas empresas multinacionais e nacionais de médio e grande porte. Os entrevistados foram selecionados para esta pesquisa inicialmente pela área de atuação e pelo suposição de terem conhecimento sobre as estratégias das organizações e envolvimento com as questões de sustentabilidade dos seus clientes (ERNST; TEICHERT, 1998).

Após a definição dos casos, as empresas fornecedoras foram contatadas e questionadas sobre a possibilidade de contribuir para este estudo. Os contatos iniciais foram realizados com as áreas comerciais, por telefone e *e-mail*; algumas empresas direcionaram a solicitação para as áreas responsáveis pela sustentabilidade. As solicitações foram formalizadas por meio de *e-mails* contendo a explicação detalhada dos objetivos deste trabalho e do tema que seria discutido. Tanto o nome das empresas (EFs e seus fornecedores), quanto o nome das pessoas que colaboraram nesta pesquisa foram mantidos em sigilo, sendo informadas neste documento apenas as áreas consultadas e não os cargos dos respondentes (será informado se ele pertence à área Comercial ou de Sustentabilidade). A pesquisa prezou pelo anonimato das empresas e pela proteção da identidade dos participantes, valendo-se de pseudônimos e da remoção de qualquer informação que permita identificar qualquer dos indivíduos do estudo (BELL; BRYMAN, 2007, p. 69).

O quadro a seguir apresenta o perfil das empresas analisadas e dos respondentes; a sequência foi descrita de acordo com a ordem alfabética.

Quadro 1 – Perfil das empresas e dos respondentes

<b>Empresa</b>	<b>Setor</b>	<b>Multinacional (Sim/Não)</b>	<b>Entrevistados e área de atuação</b>	<b>Número de colaboradores – Brasil</b>
EF	Alimentos e bebidas	Sim	Observação do pesquisador	13.000 colaboradores no Brasil
Fornecedor 1 (AA)	Comerciali- zação de <i>commodities</i> agrícolas	Sim	1 – Área Comercial e de Sustentabilidade	9.300 colaboradores ao todo, sendo 750 deles no Brasil



<b>Empresa</b>	<b>Setor</b>	<b>Multinacional (Sim/Não)</b>	<b>Entrevistados e área de atuação</b>	<b>Número de colaboradores – Brasil</b>
Fornecedor 2 (BB)	Comerciali- zação de <i>commodities</i> agrícolas	Sim	2 – Área Comercial e de Sustentabilidade	35.000 colaboradores em 35 países, estando 13.700 deles no Brasil
Fornecedor 3 (CC)	Comerciali- zação de <i>commodities</i> agrícolas	Sim	2 – Área Comercial e de Sustentabilidade	160.000 colaboradores em 170 países
Fornecedor 4 (DD)	Comerciali- zação de <i>commodities</i> agrícolas	Sim	1 – Área Comercial	11.000 colaboradores no Brasil
Fornecedor 5 (II)	Comerciali- zação de <i>commodities</i> agrícolas	Não	1 – Área Comercial e de Sustentabilidade	9.800 cooperados e 1.700 colaboradores
Fornecedor 6 (MM)	Comerciali- zação de <i>commodities</i> agrícolas	Não	1 – Sócio	150 colaboradores, todos no Brasil (empresa nacional)
Fornecedor 7 (PG)	Embalagens plásticas	Não	1 – Área Comercial	1.100 colaboradores no Brasil e 7 plantas
Fornecedor 8 (PV)	Embalagens plásticas	Sim	1 – Área de Sustentabilidade	5.000 colaboradores em 5 países e 27 plantas

Fonte: Elaboração própria (2019)

As entrevistas, com duração média de 1 hora, foram conduzidas numa única rodada e as eventuais dúvidas foram esclarecidas por *e-mail*. Apenas duas entrevistas foram realizadas por meio de um *software* de comunicação instantânea (no caso, Skype); o restante foi presencial. De um total de oito entrevistas, apenas uma não pôde ser gravada, a pedido do entrevistado. Todas as informações foram imediatamente transcritas e analisadas. Antes de cada entrevista, o *site* oficial de cada uma das empresas foi acessado para a identificação das principais ações

tomadas em relação à sustentabilidade, com o intuito de buscar antecipadamente maior familiaridade com as informações a serem discutidas.

Os objetivos de sustentabilidade da empresa focal foram obtidos no *site* oficial da corporação, tais como objetivos de sustentabilidade, número de funcionários e unidades no Brasil, relatórios de sustentabilidade, e a coleta de dados contou também com a observação indireta do pesquisador

### **3.3 Instrumentos para coleta de dados e protocolo de pesquisa**

O roteiro semiestruturado para a realização da entrevista seguiu os atributos de Beske e Seuring (2014), que identificaram cinco práticas-chave para a incorporação da sustentabilidade na cadeia de suprimentos, quais sejam: 1. *orientação*; 2. *continuidade*; 3. *colaboração*, 4. *gerenciamento de risco* e 5. *proatividade* (BESKE; SEURING, 2014). O estudo qualitativo-dedutivo visou analisar se essas práticas são adotadas pelas empresas selecionadas.

Algumas perguntas do roteiro da entrevista semiestruturada foram extraídas do estudo de Pagell e Wu (2009), no qual os autores questionaram dez empresas em relação às práticas de sustentabilidade para identificar o que os gestores de cadeias de suprimentos sustentáveis vinham fazendo de diferente em relação aos líderes de cadeias de suprimentos tradicionais, além de descreverem qual comportamento padrão pode ser utilizado para construir um modelo teórico e testável de Cadeias de Suprimentos Sustentáveis (PAGELL; WU, 2009, p. 46-47). Outras obras também foram utilizadas para elaborar as perguntas, tais como as de Miemczyk, Johnsen e Macquet (2012), Gimenez e Tachizawa (2012), Zhu e Sarkis (2007), Del Borghi (2014) e Villena (2018); elas foram alocadas nas categorias de Beske e Seuring para identificar os atributos de sustentabilidade das empresas. Apresenta-se no apêndice deste trabalho o quadro-síntese, que expõe as perguntas e seu atributo correspondente.

Além das entrevistas, foram utilizadas informações disponíveis no *site* oficial das empresas analisadas e foi realizada uma observação indireta do pesquisador em relação à EF. Essas informações são enriquecedoras na medida em que há crescente interesse da população por maior transparência em relação à sustentabilidade (ACEITUNO; MARQUES; ARIZA, 2013). A utilização de múltiplos métodos foi realizada com o objetivo de trazer também maior confiabilidade aos dados (BARRATT; CHOI; LI, 2011).

### 3.4 Procedimento para análise de dados

A análise foi feita intracaso e cruzada, segundo as etapas propostas por Eisenhardt (1989), a saber: transcrição das entrevistas, tabulação dos dados, análise dos dados e interpretação dos resultados. A análise intracaso visou trazer os dados das empresas analisadas e resposta aos seguintes questionamentos : De que maneira tais empresas estão posicionadas nos mercados em que estão inseridas?; Qual seu relacionamento com a empresa focal?; Possuem política de sustentabilidade?. Na análise cruzada, o objetivo é listar as similaridades e as diferenças (EISENHARDT, 1989) entre as empresas no que diz respeito à adoção dos atributos de sustentabilidade.

## 4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Análise intracaso

Nesta seção, serão descritas as empresas analisadas trazendo, quando possível, dados sobre tamanho, colaboradores e localização. Será também descrito se a empresa possui algum programa de sustentabilidade e as principais ações adotadas nesse aspecto. Além disso, a análise intracaso apresentará a percepção dos entrevistados em relação ao tema.

#### 4.1.1 Empresa focal

A empresa focal escolhida é uma multinacional do setor de alimentos e bebidas, com presença global. No Brasil, além das 100 filiais, a empresa conta com nove fábricas distribuídas pelos seguintes estados: Bahia, Goiás, Minas Gerais, Paraná, Sergipe, São Paulo e Pernambuco. Na base de fornecedores aprovados de matérias-primas, foram identificados 522 cadastros. O gasto anual com matérias-primas é pouco superior a R\$ 1 bilhão, e as *commodities* representam 76% desse total. Já no caso das embalagens, o gasto anual é de aproximadamente R\$ 400 milhões, e as categorias fornecidas pelas empresas entrevistadas representam 45% do total de gastos com embalagens.

O relacionamento da empresa com os fornecedores de *commodities* agrícolas ocorre por meio de duas áreas: *Compras*, quando a compra é por meio de um *trader*; ou por uma área chamada de *Agro*, que trabalha diretamente com o produtor rural; nesse caso, a compra é feita diretamente do agricultor. No caso de embalagens, todo o contato é realizado por Compras.

A maioria dos fornecedores passa por auditoria Smeta, realizada por uma empresa certificadora e composta de quatro módulos (*saúde e segurança, normas laborais, ambiente e ética comercial*). Essa auditoria permite avaliar se as empresas possuem os requisitos mínimos de boas práticas ambientais e sociais. O resultado é registrado numa plataforma chamada Sedex, e fica disponível não apenas para a EF como também para outras empresas que utilizam essa mesma forma de avaliação, evitando a duplicação de auditorias a cada solicitação de clientes.

A EF possui também uma área de Sustentabilidade, que dá apoio às demais áreas da organização. A área de sustentabilidade é dividida entre Agro e Embalagens. O Gerente de Agricultura Sustentável, que reporta-se a um Diretor Global Senior de Sustentabilidade, tem sob sua responsabilidade as iniciativas da América Latina, com um ponto focal de apoio em cada país. Uma estrutura similar existe para Embalagens. O último relatório de sustentabilidade divulgado pela EF, de acordo com as normas GRI, refere-se ao ano de 2018, e tem os seguintes pilares:

Quadro 2 – Pilares de sustentabilidade da EF identificados no GRI 2018

Agricultura	Ter 100% dos agricultores que fazem a venda direta a EF suportados pelo Programa de Agricultura Sustentável
Água	Melhor eficiência no uso da água e reciclar 100% do utilizado na produção em áreas consideradas de risco até 2025
Embalagens	Reduzir em 25% o uso de plástico virgem das embalagens, até 2025
Produtos	Redução de gordura, açúcar e sódio dos seus produtos
Clima	Mitigar mudanças climáticas através da redução em 20%, até 2030, da emissão de gases do efeito estufa (base: emissões 2015)
Pessoas	Prover a diversidade e inclusão, com 40% de mulheres em cargos de chefia

Fonte: Relatório GRI 2018 EF

Entre as categorias de gasto da EF e as commodities fornecidas pelas empresas analisadas, o relatório global de sustentabilidade cita apenas o Óleo de Palma e Açúcar com o objetivo de serem 100% sustentáveis até 2020 (em 2009 a subsidiária no Brasil já cumpria com estes requisitos). O uso de óleo de palma certificado é praticamente uma obrigatoriedade das empresas de alimentícias, principalmente após a pressão exercida pelas ONG's sobre as grandes multinacionais e a criação da RSPO. Sendo assim, a EF compra óleo de palma com certificação RSPO, porém há uma segunda matéria-prima, originária de soja, que também tem consumo

intensivo e que, apesar dos fornecedores comunicarem a disponibilidade de soja certificada, a EF não demonstrou interesse neste tipo de material. Pelo fato do Brasil ser um país com grande produção de soja, o consumo deste material é significativo na EF local (além de algumas fábricas da Argentina e Chile) e a análise que se faz é que esta matéria prima ainda não foi alvo de pressão, como ocorreu com a palma no passado. Por este motivo não faz parte dos objetivos globais de sustentabilidade e o negócio deve postergar o uso desta matéria prima certificada, evitando o pagamento de um prêmio e consequentemente custos adicionais.

Uma outra análise dos objetivos de sustentabilidade da EF refere-se a melhoria de portfólio, com a substituição de uma das fontes de óleo para redução do % de gordura trans de uma importante linha de produtos. Com o intuito de reduzir o gasto adicional com a substituição da matéria prima, a Unidade de Negócios em questão entrou com solicitação junto as gerencias globais para adiar a implementação que estava prevista para 2020, sobrepondo os objetivos financeiros aos de sustentabilidade. Neste caso, um projeto específico também foi criado para tentar uma outra fonte de gordura que atenda os requisitos de sustentabilidade e que seja menos cara para a empresa.

Quanto aos objetivos da empresa focal em relação as matérias primas diretas (EF compra diretamente do agricultor) é esperado que, em 2020, os produtores estejam cobertos por programas que promovam a sustentabilidade, tais como *GlobalGap*, *ProForest*, *RainForest*, *SAI (Sustainable Agriculture Initiative)*, entre outros.

No que diz respeito a embalagens, segundo o site da EF há a informação de que a empresa é uma das maiores compradoras de embalagem PET reciclada do mundo, e possui objetivos ambiciosos de sustentabilidade, com o compromisso de que até 2025 todas as embalagens sejam recicláveis, compostáveis ou biodegradáveis. Recentemente a empresa divulgou a informação de que as embalagens plásticas de seus produtos deverão ter pelo menos 25% de conteúdo reciclado<sup>5</sup>. Em uma conversa informal com a equipe de embalagens, observou-se que nem todos os fornecedores foram oficialmente comunicados sobre os objetivos de sustentabilidade da EF, sugerindo que apenas aqueles considerados pela EF como de maior importância receberam essa informação<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Informações obtidas no *site* oficial da empresa.

<sup>6</sup> Informação obtida informalmente durante o processo de observação.

#### 4.1.2 Fornecedor AA

Empresa multinacional voltada ao mercado de *commodities* e matéria-prima para atender as linhas B2B (*Business to Business*) e B2C (*Business to Consumer*). Sua importância neste estudo é o trabalho com pequenos produtores e como vem difundindo o conceito de sustentabilidade para toda a cadeia. Em 2018 alcançou o volume de vendas de 2,1 bilhões de toneladas, colocando a empresa como uma das líderes mundiais nesse setor.

A empresa possui uma fundação que atua fortemente em países africanos, onde investe em treinamento de produtores e projetos comunitários. Possui metas globais de sustentabilidade mas não confirmou como são medidas. A empresa AA informa não ter recebido qualquer comunicação formal sobre os objetivos de sustentabilidade da EF.

#### 4.1.3 Fornecedor BB

A empresa foi fundada na Europa em 1818 e hoje conta com presença global e atua a mais de 100 anos no Brasil, onde suas operações estão subdivididas em três áreas de negócios: *agronegócio, alimentos e ingredientes e açúcar e bioenergia*. A empresa tem planos de sustentabilidade divulgados mundialmente e possui uma das maiores representatividades na categoria de gastos da EF. A empresa tem um departamento de sustentabilidade e foi uma das que demonstrou ter mais conhecimento sobre os objetivos da EF.

#### 4.1.4 Fornecedor CC

Empresa multinacional que atua com serviços e produtos alimentícios, agrícolas, financeiros e industriais. Um dos maiores *traders* agrícolas do mundo, a empresa foi fundada nos Estados Unidos e atualmente marca presença em 70 países, com 160.000 colaboradores, sendo que 7% deles estão alocados no Brasil. No *site* oficial da empresa, foram encontrados relatórios de sustentabilidade de 2018. Essa empresa possui participação expressiva na categoria de gastos da EF, quando analisado o total de matérias-primas. A empresa lançou várias iniciativas através do seu departamento de Sustentabilidade porém desconhece os objetivos da EF em sua totalidade.

#### 4.1.5 Fornecedor DD

Esta empresa, uma multinacional europeia comercializadora de grãos, foi fundada em 1851 e está no Brasil desde 1942, atuando na originação, na comercialização e no processamento de produtos agrícolas. Tem presença em mais de 100 países. Sua importância neste estudo é justificada pela possibilidade de comparação das ações de sustentabilidade dentro de uma mesma categoria de gastos, entre empresas de capital nacional e multinacional. A empresa também possui uma política formal de sustentabilidade.

No passado, a EF contatou a empresa DD para avaliar a originação de matéria-prima de forma mais sustentável, permitindo total rastreabilidade do material, uma vez que sua origem seria conhecida. A empresa DD comentou sobre a omissão da EF em não ter dado continuidade a essas discussões, para que pudessem montar um plano de abastecimento consistente, considerando produto com rastreabilidade. Na sua visão, a não continuidade das discussões podem trazer aumento de custo no futuro, pois caso a exigência seja repassada aos agricultores sem devido tempo hábil para planejamento desde o plantio, há o risco de aumento de preço e neste caso a DD receia perder competitividade.

#### 4.1.6 Fornecedor II

Esta cooperativa, com forte presença no estado do Paraná, trabalha com vários tipos de grãos, além de sementes, insumos e equipamentos agrícolas, e a sua participação na categoria de gastos da EF é expressiva. Sua importância também se dá também devido a sua capacidade de processamento. Foi escolhida por ser uma grande cooperativa, ter capital nacional e trabalhar com pequenos produtores. Em sua página oficial na internet, a empresa detalha, além da área de atuação, ações de sustentabilidade envolvendo o uso da água, projetos sociais (literatura e saúde bucal) e sua política ambiental. A empresa conta com uma área de sustentabilidade cujas gestão é de um Coordenador de Sustentabilidade.

#### 4.1.7 Fornecedor MM

A MM foi fundada em 1975, e está localizada no noroeste do estado de São Paulo. É uma empresa de capital nacional, familiar e de médio porte. Quanto ao portfólio de produtos, a empresa trabalha apenas com milho e seus derivados. Este fornecedor tem importante participação na empresa focal quando analisada a categoria *derivados de milho*.

O fornecedor MM vem tratando a sustentabilidade com mais frequência nos últimos dois anos, apesar de não ter uma política clara em relação ao tema. Na percepção do entrevistado, a empresa possui o compromisso com o meio ambiente e a sociedade, porém, no *site* oficial não há um programa de sustentabilidade definido e formalizado; além disso, o tema não faz parte das discussões diárias. Pelo fato de não possuir uma política de sustentabilidade clara, não menciona estas informações no seu *site*.

As ações realizadas pela empresa em torno da sustentabilidade são comuns ao setor, tais como: controle do consumo de água, de energia e de sua compra no mercado livre, além do controle de gases de efeito estufa e do uso de madeira de reflorestamento como parte da matriz energética da empresa. A MM declara o uso de transgênicos e considera essa ação como parte da sustentabilidade, uma vez que pode obter maior produtividade por área plantada. Quanto a embalagens, há o uso cada vez maior de *big bags* reutilizáveis. Essas ações foram sendo implementadas ao longo do tempo, no entanto não fizeram parte de uma estratégia planejada; foram sendo incorporadas às atividades da empresa e atualmente compõem a lista das iniciativas de sustentabilidade.

No que diz respeito a questões sociais, a empresa não possui um plano estabelecido, porém, o relacionamento com a comunidade e com os *stakeholders* ocorre de maneira natural. Por ser uma empresa com relativa importância econômica no município em que está instalada, frequentemente sua ajuda financeira é solicitada em eventos locais. O entrevistado da empresa MM atesta essa informação ao afirmar que “[...] a empresa patrocina alguns eventos, como por exemplo [*sic*] domingo no parque e limpeza de uma lagoa, plantio de árvores, arrecadação de fundos para ajudar entidades sociais [...]”.

A empresa demonstra reciprocidade às solicitações dos *stakeholders* em relação à sustentabilidade e participa ativamente da comunidade, seja em forma de ajuda financeira ou promovendo ações comunitárias sobre o meio ambiente. Essa reciprocidade poderia ser estendida a seus clientes, porém, a MM informa não ter recebido formalmente os objetivos de sustentabilidade da EF.

#### 4.1.8 Fornecedor PG

Empresa de embalagens plásticas, foi fundada em 1984 e já está planejando atividades em outros países da América Sul e Central. Principal fornecedora de embalagens para a linha de *achocolatados* da EF, esta empresa tem um compromisso robusto com ações de sustentabilidade e vem trabalhando em tecnologias para maior reciclagem de PET, o que, de



alguma forma vai ao encontro aos objetivos da EF. O entrevistado não descreveu como a área de sustentabilidade está estruturada.

#### 4.1.9 Fornecedor PV

O grupo foi fundado em 1976 no interior de São Paulo e expandiu as operações do Brasil para Estados Unidos, Uruguai, Espanha e México. Conta com mais de cinco mil colaboradores, oito empresas e 27 plantas fabris. Sendo uma das principais fornecedoras da EF, possui seu próprio programa de sustentabilidade. A atuação constante em projetos voltados à reciclagem de plástico se torna um diferencial, até mesmo pela própria história da empresa, que teve início com a reciclagem de embalagens de plásticas. A área de sustentabilidade esta muito bem estruturada tendo a frente um Diretor de Sustentabilidade.

## 4.2 Análise cruzada

### 4.2.1 Orientação da cadeia de suprimentos: TBL ou SCM

Apesar da crescente discussão sobre sustentabilidade, a literatura sugere que gestores devem direcionar essas questões para que possam efetivamente implementar cadeias de suprimentos sustentáveis (PAGELL; WU, 2009). Há evidências de que as discussões sobre sustentabilidade não ocorrem com a mesma frequência com que se discute a estratégia da empresa. Na EF, por exemplo, nos últimos dois anos, as reuniões mensais envolvendo todo o time de Compras do Brasil não tiveram a sustentabilidade na agenda. As discussões ocorrem de forma isolada, dentro do próprio departamento de Sustentabilidade ou entre algumas categorias, em silos. Já no caso dos fornecedores, todos confirmaram a recorrência das discussões, porém nem todos confirmaram a existência de um fórum específico para tratar do tema. O entrevistado do fornecedor DD afirma que: “[...] uma vez ao mês, discutimos esses temas no comitê de sustentabilidade [...]”, e, de acordo com o entrevistado do fornecedor MM: “[...] de dois anos para cá, este assunto vem entrando com bastante ênfase na nossa pauta. Há três, dois anos, confesso que não era um assunto recorrente, mas, de dois anos para cá, a gente vem tratando isso com bastante seriedade [...]”.

Para garantir que as ações de sustentabilidade sejam implementadas, algumas empresas reforçam o treinamento de seus colaboradores. Conforme o entrevistado do fornecedor II: “[...]”

depois do treinamento a pessoa nem sempre vai estar fazendo o correto. O treinamento tem que ser contínuo [...]”.

Todos admitem o acompanhamento do uso de água, da emissão de gases de efeito estufa e do reaproveitamento e/ou destino correto de resíduos, mas nem todos os entrevistados afirmaram medir e ter uma meta definida, exceto as grandes multinacionais que divulgaram alguns destes objetivos nos seus respectivos *sites* oficiais. Apesar da EF ter objetivos em redução ao uso de água e emissão de gases de efeito estufa, as evidências apontam que estes índices não são cobrados de seus fornecedores.

Quadro 3 – Divulgação de relatórios de sustentabilidade conforme padrões GRI

<b>Empresa</b>	<b>Divulga relatório de sustentabilidade conforme padrão GRI</b>	<b>Ano do relatório</b>
EF	Sim	2018
AA	Sim	2018
BB	Sim	2018
CC	Sim	2018
DD	Sim	2018
II	Não	ND
MM	Não	ND
PG	Não	ND
PV	Não	ND

Fonte: Elaboração própria (2020)

#### 4.2.2 Continuidade

A literatura evidencia que a introdução de práticas sustentáveis nas atividades de compras causa impacto positivo nos relacionamentos de longo prazo entre fornecedores e compradores e, por esse motivo, esta pesquisa buscou entender como as empresas vêm investindo em relacionamentos mais duradouros. Para Gimenez e Tachizawa (2012), a colaboração traz melhor *performance* sustentável, e a melhoria de processos remete à noção de que são necessários relacionamentos a longo prazo para que as melhorias possam acontecer.

Relacionamentos de longo prazo acabam por estimular investimentos entre as empresas, compartilhamento de informações e compromissos baseados na confiança e na reputação para garantir o cumprimento dos acordos (GONZÁLEZ-BENITO et al., 2016).

As empresas entrevistadas, em sua maioria, possuem contratos de um ano com a EF. Todas consideram esse período de médio prazo, mas que o ideal seria trabalhar com prazos mais longos. Para um desses fornecedores, apesar de os contratos jurídicos terem a validade de um ano, os acordos são firmados para períodos superiores (cinco anos), permitindo o planejamento do quinquênio. De forma geral, isto é o que ocorre com as empresas entrevistadas: ainda que o documento legal formalize acordos para um período de 12 meses e que o relacionamento entre as empresas já seja de longa data, o planejamento em relação a questões de sustentabilidade ambiental pode ser discutido conforme a necessidade.

Apenas um dos entrevistados (fornecedor PV) afirmou ter contratos de dois anos com a EF, com a possibilidade de renovação por mais um ano, e que a maioria dos acordos com o mercado é de cinco anos. Esse fornecedor de embalagens tem uma situação distinta daqueles de *commodities* agrícolas, que fecham negociações para períodos inferiores a 12 meses.

Ainda em relação ao processo de continuidade e desenvolvimento de fornecedores, ao criar um *manual de fornecedores*, a EF busca o compromisso dos parceiros comerciais com requisitos mínimos de qualidade e sustentabilidade para reduzir riscos. A EF inclui no manual de fornecedores práticas aceitáveis em relação à *Corporate Social Responsibility*, mas, apesar de as empresas fornecedoras serem devidamente homologadas, nem todos os entrevistados afirmaram conhecer esse documento, trazendo novamente a percepção de que as áreas comerciais e de sustentabilidade têm pouca interação.

Da mesma forma que a EF busca melhorar sua cadeia de suprimentos divulgando o que considera boas práticas aos fornecedores nível 1, este estudo buscou investigar como os fornecedores trabalham com suas cadeias de suprimentos. O intuito foi entender como o nível 2 de fornecedores da EF vem sendo administrado. Como resultado, as multinacionais possuem seus próprios manuais de fornecedores e códigos de conduta, enquanto as empresas nacionais estão avançando no tema. Segundo o entrevistado do fornecedor II, “[...] Na auditoria que tivemos, identificaram a necessidade de elaborar uma cartilha. Ela não existe ainda. Existem inúmeras boas práticas, mas o manual estará no radar para processo em 2020 [...]”. Tal colocação é corroborada pelo entrevistado do fornecedor CC, ao afirmar que:

[...] Há um time que faz toda a análise de fornecedores, não só de Qualidade, regulatórios, mas também há uma pessoa que é responsável por compras sustentáveis e olha todos os critérios de sustentabilidade, ambientais, e não só critérios legais. Há também um *ranking* de pontuação do fornecedor e se ele apresenta que há questões de diversidade, sustentabilidade dentro da cadeia, ele recebe mais pontos e vira um fornecedor preferencial para a CC [...].

As compras sustentáveis podem ter melhor resultado quando as relações com os fornecedores são de maior duração e a função é estrategicamente integrada na organização (GONZÁLEZ-BENITO et al., 2016, p. 313)

A ambiguidade na integração estratégica das áreas de Compras, Comercial e de Sustentabilidade entre as organizações pode ser observada na forma como os KPIs são recebidos e tratados pelos fornecedores. A EF mede seus fornecedores em relação ao OTIF (*On Time in Full*), porém, a maioria dos entrevistados, quando da área de Sustentabilidade, desconhece os KPIs enviados pela EF, demonstrando a falta de compartilhamento de informações entre os diversos departamentos da empresa (comerciais e de sustentabilidade).

O OTIF mede o desempenho em relação a entregas no prazo, quantidade correta e dentro dos padrões esperados de qualidade. A análise das transcrições das entrevistas reforça a opinião de que, nas empresas de maior porte, esse KPI não é distribuído entre as áreas. O mesmo não ocorre na empresa familiar, cujo desempenho diferenciado das demais se justifica pela menor hierarquia e pela maior proximidade entre as áreas e fluidez da comunicação. Segundo o entrevistado do fornecedor CC: “[...] Provavelmente o meu vendedor recebe (o KPI) [...]”. Tal afirmação deixa clara a não circulação desse índice de desempenho entre as áreas da organização, evidenciando que não só na EF a comunicação ocorre em silos mas nos fornecedores de maior porte também.

Apesar de o índice de desempenho ficar restrito à área Comercial, a grande maioria dos entrevistados concorda que esses KPIs auxiliam os fornecedores a focar na solução de problemas operacionais.

Já no que diz respeito à medição dos parceiros comerciais da EF em relação a seus próprios fornecedores, ainda que as empresas possuam dados sobre eles, poucas medem o desempenho de sua cadeia. Isso demonstra que os indicadores de performance ficam restritos aos fornecedores nível 1 da EF.

Para concluir este subtópico, os entrevistados foram desafiados a trazer sua percepção sobre o que incentiva os fornecedores a produzirem de forma sustentável (se a motivação é econômica, social ou ambiental); 75% deles acreditam que a motivação é econômica, embora haja diferentes visões sobre o tema. O entrevistado do fornecedor DD afirma que “[...] motivação social é importante, sustentabilidade gera engajamento de funcionários [...]”. Já para o entrevistado do fornecedor PV, “[...] é motivação econômica. Sustentabilidade não ocorre com aumento de custo [...]”. Visão similar é demonstrada pelo entrevistado do fornecedor PG, que declara: “[...] (motivação) econômica, e a empresa sabe que o fator sustentabilidade vai

fomentar mais negócios, e parte de ações sociais. É que nossa empresa sabe que vai melhorar todo mundo da região [sic] [...]”.

As formas de avaliação de fornecedores funcionam como um primeiro passo para entender as ações necessárias para engajar fornecedores a adotarem práticas que promovam a sustentabilidade (GIMENEZ; TACHIZAWA, 2012), o que não deixa de ser uma parte importante do processo para que a EF possa mapear os próximos passos para buscar a sustentabilidade nas suas operações. Apesar de a EF ter enviado, em 2018, um formulário para a avaliação dos fornecedores em relação ao nível de maturidade em sustentabilidade, muitos responderam que não haviam recebido esse tipo de solicitação, demonstrando que a avaliação não foi discutida internamente entre as áreas das companhias, ou que as pessoas que participaram da pesquisa já não estão na empresa. Conforme o entrevistado do fornecedor II, “[...] Acredito que não (recebemos a solicitação de avaliação) [...], mas pela temática deveria ter chegado a nós [...]”. Isso demonstra mais uma vez que as áreas de Sustentabilidade e Comercial não têm uma interação efetiva e trabalham em silos.

#### 4.2.3 Colaboração

Nem todos conseguem uma integração tecnológica e logística com seus clientes. As evidências de que há baixa integração entre as áreas de comerciais e de sustentabilidade das empresas sugerem que o mesmo ocorre com as demais áreas, dificultando os avanços relacionados à tecnologia e à logística nas discussões interorganizacionais. Para Sarkis et al. (2007), a implementação de uma cadeia de suprimentos sustentável torna-se mais complexa quando não se podem prever as atuais contribuições das partes envolvidas, dificultando a inferência nos comportamentos e resultados do sistema (SARKIS; ZHU; LAI, 2011). Ainda que as grandes multinacionais tenham condições de antecipar informações sobre clima, expectativa de safra ou novas tecnologias, por exemplo, essas ações ocorrem de forma reativa.

Segundo o entrevistado do fornecedor AA, “[...] (a empresa) trabalha com terceiros que não poderiam ter o preço que praticam, caso não tivessem a logística reversa. Como exemplo, o frete é feito para Belém com produtos da Suquinhos<sup>7</sup> e volta com matéria-prima da AA [...]”. Tal declaração demonstra que a integração logística ocorre entre empresas que não possuem relações comerciais como forma de trazer produtividade. As evidências apontam que esse tipo de integração ocorre com empresas de outros setores (não clientes e não concorrentes).

---

<sup>7</sup> Nome fictício para preservar o anonimato das empresas.

Esse mesmo fornecedor comenta que a troca de dados sobre safras futuras nem sempre é compartilhada com clientes, por ser considerada uma informação sensível e muito competitiva. Vale ressaltar que, para alguns autores, a colaboração é o que fornecerá sinergia para melhorar as capacidades (GIMENEZ; TACHIZAWA, 2012).

No que diz respeito à comunicação dos objetivos de sustentabilidade da EF, houve unanimidade em afirmar que há falta de comunicação clara. A EF já comunicou algo no passado, mas a empresa DD atesta que esse trabalho não tem sido realizado de forma contínua. Segundo seu entrevistado: “[...] As discussões foram iniciadas com a equipe de Sustentabilidade da EF, mas se observa um *gap* em relação à comunicação [...]”.

A AA enviou uma proposta a EF para desenvolverem um trabalho com soja sustentável porém esta proposta não avançou. A soja não consta na lista global de matérias primas com objetivos de sustentabilidade até 2025.

Para concluir este subtópico, os fornecedores foram incentivados a expor sua opinião sobre o relacionamento fornecedor-comprador e se a forma como ele ocorre facilita a colaboração na cadeia. Apesar de alguns entrevistados afirmarem que sim, vários citaram que há oportunidades de melhoria. Um único entrevistado afirmou que a forma como a EF e os fornecedores se relacionam não favorece a melhoria da cadeia, devido à falha na comunicação. De forma geral, as EFs definem um novo objetivo e apenas comunicam os seus fornecedores para que a partir de determinada data cumpram com um novo pré-requisito, sem que os fornecedores tenham tempo hábil de se preparar.

De forma geral, observa-se que a comunicação é falha entre a EF e as empresas fornecedoras ou que ocorre em silos e apesar dos objetivos, políticas e procedimentos da EF não pode-se afirmar que a empresa esta dirigindo ou promovendo práticas de sustentabilidade nos fornecedores nível 1 analisados.

#### 4.2.4. Gerenciamento de risco

A mudança no comportamento das organizações em relação à *performance* ambiental e social como fruto da preocupação dos *stakeholders* com o esgotamento de recursos e com a CSR tem levado as empresas a se preocupar com o suporte à tomada de decisões, com objetivo de manter sua posição competitiva. A sustentabilidade assume importância no sucesso da empresa a longo prazo, e, como consequência, as empresas buscam medir a *performance* de seus fornecedores em relação à adoção de cadeias de suprimentos sustentáveis (GOVINDAN; KHODAVERDI; JAFARIAN, 2013). Isso se reflete na busca das empresas em como medir seu

desempenho ambiental e social. Os fornecedores entrevistados afirmaram acompanhar as emissões de gases de efeito estufa, consumo de água e de energia e de materiais tóxicos, porém não listaram todos os KPIs medidos, alguns por desconhecimento.

Quanto aos impactos sociais, as empresas possuem ações junto às comunidades em que atuam e aos colaboradores; todavia, não há um índice que informe quanto os fornecedores avançam em relação às atividades sociais. As certificações também são obtidas em decorrência de solicitação da EF.

As firmas consideram as certificações como uma forma adicional de gerenciamento de riscos. Todas possuem algum tipo de certificação e/ou estão em processo de obtenção. Os entrevistados foram questionados sobre as quatro primeiras certificações listadas no quadro 4 e sobre a plataforma Sedex. As demais certificações apresentadas a seguir foram mencionadas pelos entrevistados e/ou obtidas conforme pesquisa no *site* oficial de cada uma das empresas.

Quadro 4 – Certificações

<b>Certificação</b>	<b>AA</b>	<b>BB</b>	<b>CC</b>	<b>DD</b>	<b>II</b>	<b>MM</b>	<b>PG</b>	<b>PV</b>
FSSC 22000		Sim		Sim		EP <sup>8</sup>		Sim
ISO 9000		Sim					Sim	Sim
ISO 14001		Sim			EP			Sim
ISO 26000								
Saúde e segurança do trabalho		Sim						
2BVs		Sim						
ISCC		Sim						
ProTerra		Sim						
RSPO		Sim	Sim					
ProS		Sim						
BonSucro		Sim						
Certificado do Ministério da Agricultura, conforme a Instrução Normativa 33		Sim						
<i>British Retail Consortium (BRC)</i>							Sim	
<i>Sustainable Green Printing Partnership (SGP)</i>							Sim	
Anvisa FDA PET/PCR resina, 100% reciclado							Sim	
<i>Carbon Disclosure Program (CDP)</i>								Sim
<i>Global Compact (ONU)</i>								Sim
Compromisso Global Ellen MacArthur Foundation (EMF) – <i>New Plastics Economy</i> <sup>9</sup>								Sim
Plataforma Sedex	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaboração própria (2019)

As certificações discriminadas no quadro 4 são as seguintes:

- 2BVs – Para a exportação de soja para Comunidade Européia.

<sup>8</sup> Em processo de certificação.

<sup>9</sup> Maiores informações sobre essa certificação podem ser obtidas no *site* [www.newplasticseconomy.org](http://www.newplasticseconomy.org).

- Anvisa FDA PET/PCR resina, 100% reciclado
- Bonsucro – Mede a redução de impactos ambientais e sociais na produção da cana-de-açúcar.
- *British Retail Consortium* (BRC) – Dirigida a diversos setores da cadeia de suprimentos alimentares e de bens de consumo.
- *Carbon Disclosure Program* (CDP) – Mediação anual; controle de energia e frete.
- Certificação do Ministério da Agricultura, de acordo com a Instrução Normativa 33 – Define os requisitos técnicos (obrigatórios e recomendados), os procedimentos operacionais e a documentação necessária para o setor de armazenagem nacional.
- Compromisso Global Ellen MacArthur *Foundation* (EMF) – *New Plastics Economy*
- FSSC 22000 – *Scheme for Food Safety Management System*
- *Global Compact* (ONU)
- ISCC – Evolução da 2BVs para o mercado argentino.
- ISO 14001 – Gestão Ambiental
- ISO 2600 – Diretrizes em Responsabilidade Social
- ISO 9000 – Gestão de Qualidade
- Plataforma Sedex – No *site* oficial da empresa AA, menciona-se a certificação UTZ para a matéria-prima obtida na Indonésia. Essa certificação premia os produtores quanto à qualidade da matéria-prima sustentável.
- ProS – Certificação própria com critérios socioambientais; atende a exportação de óleos para a Europa.
- Proterra – Para não transgênicos; foco no mercado francês.
- RSPO – Round on Sustainable Palm Oil
- Saúde e segurança do trabalho
- *Sustainable Green Printing Partnership* (SGP) – Concedida a empresas cuja operação de impressão atende os princípios de sustentabilidade definidos pelo Departamento de Impressão do governo norte-americano.

*Fornecedor 1 (AA)* – Os entrevistados não souberam informar quais as certificações obtidas pela empresa, confirmando apenas a Sedex.



*Fornecedor 2 (BB)* – O fornecedor BB possui as seguintes certificações: FSSC 22000; ISO9000; ISO 14001; 2BVs; ISCC; Proterra; RSPO; ProS, Bonsucro e Certificação do Ministério da Agricultura, de acordo com a Instrução Normativa 33.

*Fornecedor 3 (CC)* –A empresa possui duas certificações: ProTerra e Plataforma Sedex. O entrevistado não soube indicar todas as certificações obtidas pela empresa, conforme trecho a seguir:

[...] Essas certificações de ISO, quem acompanha muito é o pessoal de HES (*Health, Safety and Environment*), que estão [*sic*] nas fábricas e cuidam mais desta parte. Eu não gostaria de responder isso porque posso passar informações erradas, mas posso buscar essas informações. O Sedex é a única que posso afirmar que temos [...].

*Fornecedor 4 (DD)* – Possui as certificações FSSC 22000 e Plataforma Sedex. O entrevistado afirmou o seguinte: “[...] Dessas certificações que você menciona, eu acho que não temos nenhuma [...]”, ou seja, ele não tinha ciência de que tais certificações foram obtidas pela empresa.

*Fornecedor 5 (II)* – Em processo de obtenção da certificação ISO 26000.

*Fornecedor 6 (MM)* – Possui a Plataforma Sedex e está em processo de obtenção da certificação FSSC 22000.

*Fornecedor 7 (PG)* – Possui as certificações ISO 9000; *British Retail Consortium* (BCR); *Sustainable Green Printing Partnership* (SGP); Anvisa/FDA – PET/PCR resina, 100% reciclado e Plataforma Sedex.

*Fornecedor 8 (PV)* – Possui as certificações ISO 9000; ISO 4001; ISO 26000; *Carbon Disclosure Program* (CDP); Parte do *Global Compact* (ONU), Plataforma Sedex e assumiu o Compromisso Global da *Ellen MacArthur Foundation* (EMF) – *New Plastics Economy*.

A pressão exercida pela sociedade em geral sobre as empresas inicia-se com a empresa focal, que é responsável pela *performance* ambiental e social de seus fornecedores (SEURING;

MÜLLER, 2008), porém todos os participantes da cadeia também são impactados pelos questionamentos de seus *stakeholders*, tais como ONGs, governo e sociedade. A maioria dos entrevistados mencionou que a empresa já sofreu algum tipo de pressão, sendo que duas delas sofreram pressão da comunidade por terem suas plantas em bairros centrais, ainda que sendo resultado do avanço das cidades para regiões que antes eram consideradas afastadas. Outras duas sofrem pressão por trabalhar com ovos apenas de galinhas que são criadas livres. Todas mencionaram a preocupação com o não desmatamento, tendo o mapeamento de áreas que são consideradas de risco.

Ainda que as empresas sofram pressões, nem todas as culturas são alvos de solicitações de ONGs e *stakeholders* em geral. Algumas culturas, como o trigo, que já são realizadas apenas em áreas antropizadas, acabam recebendo menor ou nenhuma pressão da sociedade. O entrevistado do fornecedor II afirma que:

[...] Não, pressão de órgãos não governamentais, não. Apenas de órgãos locais, já que a empresa segue os órgãos de controle legais. Nem clientes os pressionaram nesse sentido; estão se mexendo, mas não estão exigindo mais do que estamos fazendo [...].

Já em relação às empresas de embalagens, os entrevistados disseram não ter tido problema com *stakeholders*, já vêm atuando como fortes agentes de mudança e no caso de eventual problema a EF é que acabaria sendo impactada por possuir grandes marcas e maior proximidade ao consumidor final. Quanto ao manual de fornecedores que a EF exige, todos mencionam que é uma prática comum no mercado os clientes terem esse tipo de documento. Apenas duas empresas não possuem um manual de fornecedores, e uma empresa foi muito assertiva ao dizer que os colaboradores estão treinados nos documentos emitidos pela EF.

Quadro 5 – Manual de fornecedores

	AA	BB	CC	DD	II	MM	PG	PV
Possui manual de fornecedores?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Conhece o manual/código de conduta de fornecedores da EF?	Não <sup>10</sup>	Sim	Não <sup>11</sup>	Não	Não	Não	Sim	ND <sup>12</sup>

Fonte: Elaboração própria (2019)

<sup>10</sup> O entrevistado afirma não ter conhecimento, porém acredita que a área comercial deva ter essa informação.

<sup>11</sup> O entrevistado não soube responder, mas acredita que seu gestor teve acesso ao documento.

<sup>12</sup> Não disponível, pois o fornecedor não respondeu.

#### 4.2.5. Proatividade

A maior parte dos entrevistados diz incentivar seus colaboradores a buscar mais conhecimento em termos de sustentabilidade. As ações por parte das empresas se dão por meio de palestras, semanas de prevenção de acidentes ou cursos internos. Um entrevistado, que pediu para não ter sua entrevista gravada, informou que manter esse tipo de relacionamento com os seus colaboradores é um fator que os motiva. Os colaboradores se sentem bem em saber que a empresa em que trabalham tem ações positivas em relação ao meio ambiente. O entrevistado da empresa PV afirma que “[...] Funcionários devem ter mais treinamentos, até como forma de energizá-los em relação às boas práticas que a nossa empresa tem adotado [...]”.

Quadro 6 – Incentivo aos colaboradores quanto à sustentabilidade

Incentiva os colaboradores a maior conhecimento em sustentabilidade	AA	BB	CC	DD	II	MM	PG	PV
SIPAT/ campanhas internas	Sim	Sim	Sim <sup>13</sup>	Sim	Sim	Sim		
Reuniões internas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim	Sim
Boletins internos		Sim	Sim					
Treinamentos		Sim					Sim	
Parte das metas dos colaboradores				Sim <sup>14</sup>				

Fonte: Elaboração própria (2019)

O incentivo da empresa a temas relacionados à sustentabilidade tem ocorrido por meio da comunicação, porém é importante trazer à discussão a frequência com que são transmitidos e o envolvimento da alta gestão. Para Closs e Antonello (2014), a aprendizagem transformadora<sup>15</sup> deve ocorrer como um processo de transformação coletiva, compartilhado por outros em meio a mudanças sociais e culturais. A importância de ser ter gestores com maior consciência em relação ao tema *sustentabilidade* pode ser vista no papel das empresas na sociedade. A demanda por novas formas de aprendizagem deve servir de bússola para orientar o conhecimento, superando a visão voltada apenas à competitividade e à busca de resultados.

<sup>13</sup> Alterou o nome da SIPAT para SIPATMA: Semana Interna de Prevenção de Acidentes e Meio Ambiente.

<sup>14</sup> Parte da meta do nível gerencial.

<sup>15</sup> A aprendizagem transformadora está voltada à educação de adultos e envolve aprendizagem em contextos formais e informais (CLOSS; ANTONELLO, 2014).

Dentro do atributo *proatividade*, é também analisado o relacionamento das empresas com os *stakeholders* e a comunidade. Todos os entrevistados disseram ter bom relacionamento com seus *stakeholders* no que concerne a questões sociais e ambientais. Como exemplo, os entrevistados afirmam patrocinar atividades da comunidade com o meio ambiente (especificamente, a limpeza de uma lagoa do município), oferecimento de ajuda financeira para melhorias da Santa Casa local, conversas abertas com grupos de pressão sobre práticas que consideram insustentáveis, como o uso de ovos de galinhas livres. Duas empresas entrevistadas passaram por essa discussão (ovos de galinhas livres) com ONGs e ambas estavam abertas a debater o tema, a receber propostas de melhorias e a definir objetivos sobre o tema.

O lançamento de novos produtos com critérios de sustentabilidade é visto como parte do negócio. Muitas empresas enxergam isso como oportunidade de redução de custo e não como resultado de ações sustentáveis. Quanto a esse aspecto, um entrevistado citou o que ocorreu numa empresa na qual trabalhou no passado e que, coincidentemente, também foi entrevistada: “[...] quando eu trabalhava na empresa CC, lançaram uma garrafa de PET mais leve, mas não dá para dizer que isso foi fundamentado em sustentabilidade. Entendo que a motivação foi custo [...]”.

Apenas três empresas disseram fazer análise do ciclo de vida, sendo duas delas de embalagens e uma de *commodities*.

A última pergunta realizada aos entrevistados foi a opinião deles sobre o que a EF considera mais importante: custo ou boas práticas. A maior parte dos entrevistados acredita que a motivação ainda é o custo, apesar de alguns terem comentado que boas práticas também são um fator de muita importância.

Por meio do trabalho de Orsato (2006), fica clara a importância da proatividade em relação ao meio ambiente, porém, as empresas precisam avaliar corretamente onde focar os esforços para alcançar vantagem competitiva. Os investimentos em meio ambiente são bem vistos pela sociedade; no entanto, a empresa deve alinhar os objetivos ambientais à sua estratégia e verificar o que mais faz sentido ao negócio: se é a busca por ecoeficiência, com menor custo e impacto ambiental (geralmente as indústrias de alimentos e bebidas caem nesse modelo estratégico), ou se é estar em conformidade além do que é praticado pelo mercado, realizando o lançamento de *eco brands* ou mantendo a liderança em custos ambientais (ORSATO, 2006, p. 139-140).

No que diz respeito a ir além das conformidades, as empresas hoje têm buscado melhorias no campo social, com a promoção da diversidade. Para a estratégia de marcas *eco-friendly*, a EF lançou alguns produtos no mercado local (nesse caso, voltados a orgânicos) e mantém a

busca por novos lançamentos. Uma das multinacionais fornecedora da EF também já lançou um produto com características ecológicas, porém a impressão do entrevistado é que o fornecedor não entendeu bem o apelo de sustentabilidade, ainda que o preço tenha sido muito próximo da sua versão padrão.

Já em relação a melhores custos ambientais, a indústria de embalagens apresenta o melhor modelo, uma vez que é pressionada por competitividade em preço e desempenho ambiental. A pressão sob o setor de embalagens é visível nas campanhas contra o uso de plásticos e a poluição de oceanos, de modo que as empresas entrevistadas demonstraram claramente os avanços para serem ecologicamente responsáveis e não objetos de repulsa da sociedade.

De forma geral, as categorias analisadas foram encontradas nas empresas fornecedoras e o quadro abaixo com alguns exemplos corrobora o estudo.

Quadro 7 – Identificação das categorias nas empresas fornecedoras analisadas

Categoria	Descrição
Orientação	PV: A empresa discute a sustentabilidade com frequência e o negócio, que teve início nos anos 70, surgiu do processo de reciclagem de plástico. Além disso, mantém agenda com programas sociais em prol da comunidade carente na região da sua fábrica. O mesmo ocorre com as demais empresas.
Continuidade	O relacionamento da EF com as empresas analisadas é de longo prazo (a mais de 5 anos).
Colaboração	DD: a empresa foi acionada no passado para contrinuir com projeto de sustentabilidade para trabalhar o originação do milho junto aos seus fornecedores (agricultores). AA: propôs a EF uso da soja certificada antes que essa exigência se torne obrigatória.
Gerenciamento de Risco	PG: obteve a certificação BRC a pedido da EF.
Proatividade	BB: fornece treinamento a EF sobre seus produtos, incluindo modelo de formação de preço, características da lavoura (clima, região), tipos de planta. PV: faz mapeamento do ciclo de vida de seus produtos.

Fonte: Elaboração própria (2019)

Os dados analisados neste tópico trouxeram uma melhor visão da adoção da sustentabilidade na estratégia das empresas e em toda a cadeia, por meio de mecanismos de governança, da avaliação dos fornecedores, da colaboração entre a empresa compradora e os fornecedores e da *performance* ambiental (GIMENEZ; SIERRA, 2013).

## 5 CONCLUSÃO

Neste estudo pode-se concluir que há um descompasso entre a sustentabilidade e as políticas de compras na cadeia de valor das empresas, como segue:

- As empresas ainda focam muito a questão financeira e colocam em segundo plano as questões ambientais e sociais.
- Os objetivos globais de sustentabilidade da EF não estão alinhados em sua totalidade à estratégia da empresa. A EF possui metas de sustentabilidade, porém para atingi-las deve contar com a ajuda de seus fornecedores, sendo que alguns não possuem forma de medir, por exemplo a emissão de gases de efeito estufa.
- Os fornecedores analisados definiram suas práticas de sustentabilidade sem conhecer totalmente o que o seu cliente precisa.
- Os relacionamentos entre EF e fornecedores são de longo prazo.
- Apesar de as empresas fornecedoras terem suas próprias práticas de sustentabilidade, observa-se o desalinhamento entre essas práticas e os objetivos da EF, devido ao *gap* de comunicação aos fornecedores nível 1.
- A colaboração se faz mais presente nos fornecedores que na EF.
- O gerenciamento de risco da EF falha ao não incluir uma matéria-prima importante no mercado brasileiro como parte dos seus objetivos de sustentabilidade, eventualmente deixando-a sujeita à pressão de partes *stakeholders*.
- A EF não está preocupada em liderar processo de sustentabilidade, mas sim em evitar a exposição demasiada a questões socioambientais.

A troca de informações deve estar alinhada não apenas de forma inter, mas também intraorganizacional. Nem sempre as ações das áreas de sustentabilidade têm ampla divulgação para outras áreas da companhia, como por exemplo as áreas comerciais. As organizações criaram os departamentos de sustentabilidade, com o objetivo de dar foco ao tema, porém o que se observou foram departamentos trabalhando em silos.

As evidências sugerem que a sustentabilidade não faz parte da agenda diária das empresas, exceto pelas áreas de sustentabilidade, que têm se esforçado para promover as discussões, porém ainda como eventos isolados. A exemplo do que a EF e outras empresas multinacionais fazem no que concerne a temas relacionados à segurança, em que adotam, antes de cada reunião de equipe, um *slide* com algumas dicas de segurança no ambiente de trabalho (na EF essa apresentação é chamada de “cinco minutos de segurança”), a proposta resultante deste trabalho é incluir no início de cada reunião, independentemente da área, um *slide* sobre sustentabilidade, divulgando uma nova ação da EF, uma atualização dos objetivos ou das preocupações do grupo em relação ao atingimento das metas. Dessa forma, traria-se o tema para uma discussão conjunta. O mesmo procedimento poderia ser incorporado à rotina dos fornecedores. As multinacionais acabam fazendo pouco esforço em comunicar seus requerimentos de sustentabilidade aos fornecedores nível 1, dificultando que estes repassem os requerimentos da EF a seus próprios fornecedores (VILLENNA, 2018).

Apesar dos objetivos ambiciosos da EF, pode-se observar uma falha na sua comunicação entre a cadeia de suprimentos. A empresa já implementou diversas ações em termos de sustentabilidade, todavia o *gap* observado é entre o departamento de Sustentabilidade e a equipe de Compras, que poderiam, de forma conjunta, reforçar as metas junto aos fornecedores e equalizar em toda a cadeia o nível de conhecimento sobre o tema sustentabilidade, com a promoção, por exemplo, de fóruns de discussões entre a EF e seus parceiros comerciais. Por meio dessas iniciativas, poderiam divulgar metas e alinhar prazos.

No caso de embalagens, o comunicado sobre os objetivos de sustentabilidade não ocorreu de forma igualitária aos seus parceiros comerciais; a comunicação foi direcionada apenas aos fornecedores de maior porte. Essa atitude pode levar à concentração de volume nas maiores empresas, indo contra as ações já adotadas pela EF de promoção de negócios de minorias, reforçando a dicotomia concentração de renda *versus* incentivo a negócios com minorias (nacionalidade, orientação sexual e gênero).

A troca e o controle de informações são críticos para o gerenciamento da cadeia, não só como forma de garantir a imagem da empresa, como também para atender regulamentações internacionais, uma vez que as corporações acabam dependendo de seus fornecedores para obter informações detalhadas sobre as matérias-primas, os semifabricados ou até mesmo sobre o uso de recursos como água e energia (SARKIS; ZHU; LAI, 2011, p. 6).

Villena (2018) identificou em sua pesquisa que em processos de compras sustentáveis há três atividades-chaves interligadas: *avaliação*, *treinamento* e *incentivos*, que facilitam a difusão da sustentabilidade em toda a cadeia. Avaliação e treinamento envolvem o esforço conjunto

entre a empresa e sua indústria, já os incentivos são específicos de cada organização. Os processos de avaliação ficam restritos a auditorias e autoavaliações; os treinamentos e incentivos são falhos entre as equipes comerciais (VILLENNA, 2018). Sem a comunicação com a frequência adequada e ao público correto, há evidências de que os fornecedores não recebem o incentivo necessário para tomar mais iniciativas sustentáveis que possam beneficiar a EF. Nesta pesquisa, observou-se a falta de um processo robusto para avaliação do nível de amadurecimento das empresas e para o entendimento do risco de toda a cadeia, uma vez que a EF recebeu alguns dados, porém não fez qualquer tipo de classificação para um melhor entendimento da sua base de suprimentos.

Uma vez que as ações de sustentabilidade devem ser analisadas visando o longo prazo, é factível entender que de alguma forma isso contraria os objetivos de seus próprios executivos, que teriam que abrir mão de seus bônus anuais (curto prazo) em detrimento de ações futuras que prezem por boas práticas e por bem-estar ambiental e social (longo prazo). As empresas, de forma geral, tendem a mirar nos objetivos de curto prazo, desprezando as receitas advindas no longo prazo com ações de sustentabilidade. Elas tendem a fazer malabarismos para trazer lucros no curto prazo, sabendo que os resultados financeiros pesam nas decisões e que o curto prazo tende a ser impactado pelas ações de sustentabilidade, mas com possibilidade de ganhos futuros (LEE; HAGEMAN, 2018).

Para Teixeira et al. (2018), a sustentabilidade nos processos de compras beneficia a *performance* da função, porém o impacto pode ser maior quando as empresas estabelecem longas relações com seus fornecedores. A falta de contratos por períodos superiores a um ano dificulta a adoção de práticas sustentáveis, principalmente entre fornecedores nível 2. Tomando o exemplo da empresa familiar, o fato de trabalhar com a origem da matéria-prima requer um trabalho prévio com os produtores, que poderão garantir, no futuro, rastreabilidade e outros requisitos da EF.

### **5.1 Recomendações acadêmicas**

Para o futuro, é recomendado que as entrevistas sejam realizadas com as áreas comerciais e de sustentabilidade, como forma de evitar vieses nas respostas e para que todas as perguntas possam ser respondidas pelos entrevistados. A recomendação de trabalhar com múltiplos informantes, de diferentes áreas da organização, busca trazer maior confiabilidade aos resultados (ERNST; TEICHERT, 1998). O fato de os entrevistados não saberem a resposta de uma ou outra pergunta, indicando que deveria ser feita à área Comercial ou de Sustentabilidade,



mostra esse descompasso entre os diversos departamentos. Outro ponto de atenção é que a discussão das ações fica muito restrita a públicos específicos, o que seria um problema caso um colaborador detentor do conhecimento viesse a se desligar da empresa fornecedora. As discussões deveriam ter continuidade até mesmo com *follow up* da EF ou de uma empresa que faça parte da base de suprimentos da EF.

O modelo deste trabalho foi testado exclusivamente na indústria alimentícia, sendo pertinente recomendar a pesquisas futuras a elaboração de uma proposta para aplicar os atributos de sustentabilidade de Beske e Seuring em outros setores, objetivando entender como as ações de sustentabilidade são coordenadas entre as diversas áreas das empresas.

## 5.2 Recomendações práticas

Durante a pesquisa, foi possível observar que as empresas assumem práticas de sustentabilidade sem coordenação entre o que é esperado de toda a cadeia. As empresas se apressam em buscar soluções, porém as ações são tomadas de forma isolada. Ocorre uma espécie de efeito “Forrest Gump”, em alusão ao filme no qual o personagem principal inicia uma corrida focando em uma causa social, mas, após anos, quando questionado, não sabe explicar o motivo pelo qual ele e seus seguidores mantêm a jornada.

Este estudo sugere que a EF lance uma iniciativa voltada à sustentabilidade, pois as áreas que deveriam estar mais conectadas a esse objetivo desconhecem todas as ações referentes ao assunto e nem sempre estão alinhadas ao que seus clientes e toda a cadeia esperam. Muitos dos entrevistados declararam não ter acessado o *site* oficial do seu cliente (EF) para conhecer os seus objetivos de sustentabilidade. O não envolvimento dos setores desde o início do processo é algo que ocorre em diversas áreas das empresas. Da mesma forma que há uma desconexão entre Compras e Sustentabilidade, a área de Pesquisa e Desenvolvimento sente-se insatisfeita com o pouco envolvimento das equipes de *Marketing* no início dos processos de desenvolvimento de novos produtos (ERNST; TEICHERT, 1998).

Como recomendação prática desta pesquisa, sugere-se que a EF traga a sustentabilidade a estratégia de Compras, por meio da:

- Avaliação do nível de maturidade dos fornecedores em relação à sustentabilidade;
- Realização de fóruns específicos para comunicar aos fornecedores, de forma corporativa, os objetivos de sustentabilidade e o que se espera de toda a cadeia.

- Criação de um *dashboard* para mapeamento dos objetivos de sustentabilidade por categoria de gasto, mapeamento dos *gaps* e avanços obtidos de cada um dos fornecedores e definição de responsáveis por cada tarefa para atingimento dos objetivos;
- Estabelecimento de um “colaborador ambiental” responsável por fazer o acompanhamento dos indicadores de sustentabilidade e pelas demais ações relacionadas ao tema. Esse colaborador poderia trabalhar em conjunto com a SIPAT.

As ações poderiam ser mais bem coordenadas entre as cadeias, não só como forma de atender melhor os objetivos dos seus participantes, mas também como forma de potencializar as ações iniciadas por cada um dos elos. Para criar uma cadeia sustentável, os objetivos e as práticas de sustentabilidade devem ser integrados ao dia a dia das empresas. Segundo Pagell e Wu (2009, p. 39), a responsabilidade pela sustentabilidade não deve ser de uma única área da empresa, mas deve fazer parte do trabalho de todos, iniciando pela alta administração. Com essas medidas, ficará mais claro entender, em cada empresa, em que ponto a sustentabilidade deixa de ser discurso e o quanto está sendo efetivamente implementada.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTAÇÃO. **Principais indicadores econômicos**: Emprego. São Paulo: ABIA, 2018. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/anexos/emprego.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Principais indicadores econômicos**: Faturamento. São Paulo: ABIA, 2018. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2018.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 9000:2015**: Sistemas de gestão da qualidade — Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2015.

\_\_\_\_\_. **ISO 14001:2015**: Sistemas de gestão ambiental — Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro, 2015.

\_\_\_\_\_. **ISO 20400:2017**: Compras sustentáveis — Diretrizes. Rio de Janeiro, 2017.

\_\_\_\_\_. **ISO 26000:2010**: Diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro, 2010.

BARRATT, Mark; CHOI, Thomas. Y.; LI, Mei. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. **Journal of Operations Management**. [S. l.]: Elsevier, v. 29, n. 4, p. 329-342, may 2011. ISSN 0272-6963.

BELL, Emma; BRYMAN, Adam. The ethics of management research: An exploratory content analysis. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 63-77, mar. 2007. ISSN 1467-8551. ISSN 1045-3172.

BESKE, Philip; SEURING, Stefan. Putting sustainability into supply chain management: an international journal. **Supply Chain Management: an international journal**, [s. l.], v.19, n.3. 2014. ISSN 1359-8546.

BORELLA, Ilde Luiz; BORELLA, Margareth Rodrigues de Carvalho. Environmental Impact and Sustainable Development: An Analysis in the Context of Standards ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001. **Environmental Quality Management**, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 67-83, 2016. ISSN 1088-1913.

CARTER, Craig. R.; ROGERS, Dale. S. A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, [s. l.], v. 38, n. 5, p. 360-387, 2008. ISSN 0960-0035.

CARVALHO, André Pereira de; BARBIERI, José Carlos. Inovações socioambientais em cadeias de suprimento: Um estudo de caso sobre o papel da empresa focal. **INMR – Innovation & Management Review**, v. 10, n. 1, p. 232-256, 3 abr. 2013.

CERCHIONE, Roberto; ESPOSITO, Emilio. A systematic review of supply chain knowledge management research: State of the art and research opportunities. **International Journal of Production Economics**, [s. l.], v. 182, p. 276-292, 2016.

CLOSS, Lisiane Quadrado; ANTONELLO, Claudia Simone. Teoria da aprendizagem transformadora: contribuições para uma educação gerencial voltada para a sustentabilidade. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 221-252, 2014. ISSN 1518-6776.

DAHLIN, Laurie A.; DeWITT, Arlene O. Responsible Management. **Northeast Business & Economics Association Proceedings**, p. 59-62, 2012.

DEL BORGHI, Adriana et al. An evaluation of environmental sustainability in the food industry through Life Cycle Assessment: The case study of tomato products supply chain. **Journal of Cleaner Production**. [S. l.]: Elsevier, v. 78, p. 121-130, 2014. ISSN 0959-6526.

EISENHARDT, Kathleen. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ERNST, Holger; TEICHERT, Thorsten. The R and D/Marketing interface and single informant bias in NPD research: An illustration of a benchmarking case study. **Technovation**. [S. l.]: Elsevier, v. 18, n. 12, p. 721-739, 1998.

FGV. **Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos**. [S.l.: s. n.], 2017. Disponível em: <https://ceph.rpcap.fgv.br/>. Acesso: em 20 ago. 2019.

FOERSTL, Kai et al. Drivers of Supplier Sustainability: Moving Beyond Compliance to Commitment. **Journal of Supply Chain Management**, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 67-92, jan. 2015. ISSN 1523-2409.

FORREST Gump: o contador de histórias. Direção: Robert Lee Zemeckis. Produção: Wendy Finerman; Steve Tisch; Steve Starkey. Roteiro: Eric Roth. Intérpretes: Tom Hanks; Robin Wright e outros. Produtora: Wendy Finerman Productions. Distribuidora: Paramount Pictures, 1994. DVD (142 min.), *widescreen*, colorido.

FRIAS ACEITUNO, José Valeriano; MARQUES, Maria da Conceição; RODRÍGUEZ ARIZA, Lázaro. Sustainability disclosure: Does it adapt to society's expectations? **Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 147-158, jun./dice. 2013. ISSN 1138-4891.

GIMENEZ, Cristina; SIERRA, Vicenta. Sustainable Supply Chains: Governance Mechanisms to Greening Suppliers. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 116, n. 1, p. 189-203, 2013. ISSN 0167-4544.

GIMENEZ, Cristina; TACHIZAWA, Elcio. M. Extending sustainability to suppliers: A systematic literature review. **Supply Chain Management**, [s. l.], v. 17, n. 5, p. 531-543, 2012. ISSN 1359-8546.

GOEBEL, Philipp et al. Purchasing managers' willingness to pay for attributes that constitute sustainability. **Journal of Operations Management**. [S. l.]: Elsevier, v. 62, p. 44-58, aug. 2018. ISSN 0272-6963.

GONZÁLEZ BENITO, Javier et al. The effect of green purchasing on purchasing performance: the moderating role played by long-term relationships and strategic integration. **Journal of Business and Industrial Marketing**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 312-324, 2016. ISSN 0885-8624.

GOVINDAN, Kannan; KHODAVERDI, Roohollah; JAFARIAN, Ahmad. A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. **Journal of Cleaner Production**. [S. l.]: Elsevier, v. 47, p. 345-354, 2013. ISSN 0959-6526.

GREENPEACE, **A Nestlé financia desmatamento**. Blog Proteja a Natureza. Disponível em <https://www.greenpeace.org/brasil/blog/nestle-financia-desmatamento/>. Acesso em 01 fev. 2020

GUIMARÃES, Roberto; FONTOURA, Yuna. Desenvolvimento Sustentável na Rio +20: Discursos, avanços, retrocessos e novas perspectivas **Cadernos EBAPE.BR**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 508-532, 2012. ISSN 1679-3951.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Criando Valor Sustentável. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: GV Executivo, v. 3, n. 2, p. 65-79, mai./jul. 2004. ISSN 0034-7590.

ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. **O que é o ISE B3**: Apresentação. [S.l.: s. n.], 2019. Disponível em: <http://iseb3.com.br/o-que-e-o-ise>. Acesso em: 28 out. 2019.

JUNG, Sojin; HA-BROOKSHIRE, Jung. Perfect or Imperfect Duties? Developing a Moral Responsibility Framework for Corporate Sustainability from the Consumer Perspective. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 326-340, jul./aug. 2017. ISSN 1535-3958.

KISS, Beatriz; DINATO, Ricardo; FERNANDES, Matheus. **CiViA: Experiências e reflexões sobre a gestão do ciclo de vida de produtos nas empresas brasileiras Ciclo – 2015-2016**. 1. ed. FGVces: São Paulo, 2017. ISBN 978-85-94017-00-0.

KRAUSE, Daniel R.; VACHON, Stefan; KLASSEN, Robert D. Special Topic Forum on Sustainable Supply Chain Management: Introductions and Reflections on The Role of Purchasing Management. **Journal of Supply Chain Management**, [s. l.], v. 45, n. 4, p. 18-25, 2009. ISSN 1523-2409.

LEE, W. Eric; HAGEMAN, Amy M. Talk the Talk or Walk the Walk ? An Examination of Sustainability Accounting Implementation. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 152, n. 3, p. 725-739, 2018. ISSN 0167-4544.

MAXIME, Dominique; MARCOTTE, Michele; ARCAND, Yves. Development of eco-efficiency indicators for the Canadian food and beverage industry. **Journal of Cleaner Production**. [S. l.]: Elsevier, v. 14, n. 6-7, p. 636-648, 2006. ISSN 0959-6526.

MIEMCZYK, Joe; JOHNSEN, Thomas. E.; MACQUET, Monica. Sustainable purchasing and supply management: A structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels. **Supply Chain Management: An International Journal**, [s.

*l.*], v. 17, n. 5, p. 478-496, 2012. ISSN 1359-8546.

MITSUTANI, Claudio. (Org.). **Compras estratégicas** — construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MONCKZA, Robert. M. et al. **Purchasing and Supply Chain Management**. 4. ed. Ohio: South-Western Cengage Learning, 2009. ISBN 9780324381344.

MONDELÉZ INTERNATIONAL. **Impact for Growth 2016 Progress Report**. [S. l.: s. n.], 2016. Disponível em: [https://www.mondelezinternational.com/~media/MondelezCorporate/uploads/downloads/MDLZ2016\\_progress\\_report](https://www.mondelezinternational.com/~media/MondelezCorporate/uploads/downloads/MDLZ2016_progress_report). Acesso em: 02 fev. 2019.

MONZONI, Mario (coord.); BRANCO (coord.). Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (ISCV) Ciclo 2017-2018. FGVces: São Paulo, 2018.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, [s. l.], v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012. ISSN 0103-4014.

NESTLÉ. **10 Years of Creating Shared Value**. [S. l.: s. n.], 2017. 1 vídeo (1 min 57 s). Disponível em: <https://www.nestle.com/CSV>. Acesso em 28: out. 2019.

ORSATO, Renato. J. Competitive Environmental Strategies: When Does It Pay to be Green?. **California Management Review**, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 127-143, 2006.

ORSATO, R. J.; CLEGG, S. R.; FALCÃO, H. The Political Ecology of Palm Oil Production. **Journal of Change Management**, 2013. Vol. 13, No. 4, 444–459.

PAGELL, Mark; SHEVCHENKO, Anton. Why research in sustainable supply chain management should have no future. **Journal of Supply Chain Management**, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 44-55, 2014. ISSN 1523-2409.

PAGELL, Mark.; WU, Zhaohui, Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. **Journal of Supply Chain Management**, [s. l.], v. 45, n. 2, p. 37-56, 2009. ISSN 1523-2409.

PEPSICO. PepsiCo Sustainability Report 2017. **Performance with Purpose**. [New York: s. n.], 2017. Disponível em: [https://www.pepsico.com/docs/album/sustainability-report/2017-csr/pepsico\\_2017\\_csr.pdf](https://www.pepsico.com/docs/album/sustainability-report/2017-csr/pepsico_2017_csr.pdf). Acesso em 25 out. 2019.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, p. 1-12, dec. 2006.

PUPO, Amanda; MOURA, Rafael Moraes. Raquel Dodge pede mais eficiência nas sanções contra crimes ambientais. **Estadão – Portal do Estado de S. Paulo**. Disponível em: <https://sustentabilidade.estadao.com.br/noticias/geral,raquel-dodge-pede-mais-eficiencia-nas-sancoes-contra-crimes-ambientais,70002115901>. Acesso em: 15/06/2019.

SABAN, Kenneth; MAWHINNEY, John. R.; DRAKE, Matthew J. An integrated approach to

managing extended supply chain networks. **Business Horizons**, [s. l.], v. 60, n. 5, p. 689-697, 2017.

SALLES, Wladimir. Compras sustentáveis: construindo a sustentabilidade nas organizações. **WM Treinamento & Consultoria**. Disponível em: <http://wmtc.com.br/2018/07/13/compras-sustentaveis-construindo-a-sustentabilidade-nas-organizacaoes>. Acesso em: 04 jun. 2019.

SARKIS, Joseph; ZHU, Qinghua; LAI, Kee-hung. An organizational theoretic review of green supply chain management literature. **International Journal of Production Economics**, [s. l.], v. 130, n. 1, p. 1-15, 2011. ISSN 1366-588X.

SEDEX GLOBAL. Auditoria SMETA: Auditoria de comércio ético dos membros da Sedex (SMETA) é um dos formatos de auditoria ética mais utilizados no mundo. [S.l.: s.n.], 2019. Disponível em: <https://www.sedexglobal.com/pt-br/auditoria-smeta/>. Acesso em: 23 set. 2019.

SEURING, Stefan; MÜLLER, Martin. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**. [S. l.]: Elsevier, v. 16, n. 15, p. 1699-1710, oct. 2008. ISSN 0959-6526.

SPENS, Karen M.; KOVÁCS, Gyöngyi. A content analysis of research approaches in logistics research. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, [s. l.], v. 36, n. 5, p. 374-390, 2006. ISSN 0960-0035.

SPITZCOVSKY, Débora. 5 empresas envolvidas com trabalho escravo. **The Greenest Post. Empresas envolvidas em trabalho escravo**. Disponível em: <https://thegreenestpost.com/5-empresas-envolvidas-com-trabalho-escravo/>. Acesso em 15 abr. 2019.

TEIXEIRA, Cassia Regina Bianchini et al. The contribution of green logistics and sustainable purchasing for green supply chain management. **Independent Journal of Management & Production**, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 1002, 2018. ISSN 2236-269X.

THE TRUE Cost. Direção: Andrew Morgan. Produção: Michael Ross. Produtora: Life is My Movie Entertainment; Untold Creative. Distribuidora: Bullfrog Films; Life Is My Movie Entertainment, 2015. 1 vídeo (92 min), colorido. Disponível em: <https://truecostmovie.com/watch/the-true-cost>. Acesso em: 01 jan. 2020.

UNILEVER. **The Unilever Sustainable Living Plan**. Disponível em: <https://www.unilever.co.uk/sustainable-living/the-unilever-sustainable-living-plan/>. Acesso em: 28 jan. 2019.

VENDRAMINI, Annelise; BELINKY, Aron. A nova fonte de valor econômico. **GV Executivo**, v. 16, n. 5, p. 28-31, 2017. ISSN 1806-8979.

VILLENA, Véronica H. The Missing Link? The Strategic Role of Procurement in Building Sustainable Supply Networks. **Production and Operations Management**, [s. l.], v. 28, n. 5, p. 1149-1172, may 2018. ISSN 1937-5956.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT; Brundtland Report: Our Common Future; United Nations, 1987

ZHU, Qinghua; SARKIS, Joseph. The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. **International Journal of Production Research**, [s. l.], v. 25, n. 18-19, p. 4333-4355, 2007. ISSN 1366-588X



**APÊNDICE – Quadro-síntese com roteiro semiestruturado segundo os atributos de sustentabilidade**

Elemento	Valores estratégicos		
Categorias	Práticas	Autores	Questões
Orientação em relação ao TBL ou à SCM	Identificar se a empresa está direcionada à cadeia de suprimentos sustentável ( <i>Sustainable Supply Chain Management</i> )	Pagell e Wu (2009); Miemczyk; Johnsen e Macquet (2012)	<p>1) Vocês fazem reuniões para discussão de temas relacionados à sustentabilidade? Há algum plano de sustentabilidade, seja no campo social ou ambiental?</p> <p>2) Como a organização garante a adoção de práticas sustentáveis para atingir os objetivos ambientais, sociais e econômicos? Dê um exemplo.</p> <p>Exemplos: redução de embalagens e perdas, uso de materiais recicláveis, suporte aos fornecedores em questões ambientais, desenvolvimento de produtos <i>ecofriendly</i>, adoção de códigos de conduta etc.</p>
Continuidade	Relacionamento de longo prazo	Pagell e Wu (2009)	<p>3) Qual é o % de clientes com os quais vocês trabalham há mais de três anos? Qual é o período dessa parceira (em anos)?</p> <p>4) Qual é a duração média dos contratos formados com os clientes cujo relacionamento é considerado de longo prazo (LP)?</p> <p>5) Há sempre a formalização comercial (contrato)? Há garantia para comprador e fornecedor?</p>

Elementos	Valores econômicos		
Categorias	Área	Autores	Questões
Continuidade	Seleção de fornecedores		<p>6) A empresa possui um manual de fornecedores com requisitos mínimos de qualidade e boas práticas sociais e ambientais? É possível o acesso a esse manual?</p> <p>7) Vocês conhecem o processo de seleção de fornecedores da EF? O manual de fornecedores da EF é útil para sua empresa?</p>
	Desenvolvimento de fornecedores	Pagell e Wu (2009); Gimenez e Tachizawa (2012)	<p>8) A empresa possui algum KPI para a análise do seu desempenho operacional, social e ambiental ou de seus fornecedores? Quais os índices medidos?</p> <p>9) Vocês recebem mensalmente o resultado do nível de serviço prestado à EF? Como esse KPI é útil para sua empresa?</p> <p>10) Qual é a sua opinião sobre o que incentiva o fornecedor a produzir de maneira sustentável: motivação econômica, social ou ambiental?</p> <p>11) Sua empresa já foi avaliada pela EF em relação ao nível de maturidade em sustentabilidade?</p>

<b>Elemento</b>	<b>Valores estratégicos</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Setor</b>	<b>Autores</b>	<b>Questões</b>
Continuidade	Desenvolvimento de fornecedores	Pagell e Wu (2009); Gimenez e Tachizawa (2012)	12) Sua empresa avalia os fornecedores em relação à maturidade nos processos de sustentabilidade? É possível o acesso a esse tipo de avaliação?
Colaboração	Integração tecnológica e logística		13) Como vocês utilizam a tecnologia para melhorar a colaboração entre fornecedor e cliente?  Exemplo: EDI, troca de informação sobre o mercado, tendências de consumo, novas tecnologias, antecipação de problemas climáticos, logística reversa etc.
	Comunicação e desenvolvimentos conjuntos	Gimenez e Tachizawa (2012)	14) A empresa focal realiza treinamentos para comunicar seus objetivos de sustentabilidade ou fornecer suporte às atividades dos fornecedores?  15) O relacionamento fornecedor-comprador incentiva a colaboração para a melhoria da cadeia? Dê um exemplo.
Gerenciamento de risco	Monitoramento de risco	Pagell e Wu (2009)	16) A empresa possui formas de medir o seu desempenho socioambiental? Quais são os índices medidos?

Elemento	Valores estratégicos		
Categoria	Setor	Autores	Questões
Gerenciamento de risco	Monitoramento de risco	Pagell e Wu (2009)	Exemplo: medição de perdas; uso de materiais tóxicos; reciclagem e reuso.
	Padronizações e certificações	Pagell e Wu (2009); FGVces – ISCV (2018)	<p>17) A empresa possui certificações?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 9001 – Qualidade</li> <li>- ISO 14001 – Gestão Ambiental</li> <li>- ISO 20400 – Compras sustentáveis</li> <li>- ISO 26000 – Responsabilidade social</li> <li>- Plataforma Sedex</li> <li>- Outras certificações relevantes em termos de responsabilidade ambiental/social</li> </ul>
	<i>Stakeholders</i>	Zhu e Sarkis (2007); Gimenez e Tachizawa (2012)	<p>18) A empresa já sofreu pressão de clientes, de ONGs ou do governo para adotar políticas mais voltadas à sustentabilidade e ao meio ambiente? Quais instituições e como são as parcerias?</p> <p>19) Seus clientes possuem um código de conduta de fornecedores? Esse documento é útil para sua empresa?</p>
Proatividade	Aprendizado	Pagell e Wu (2009)	20) Os colaboradores recebem algum tipo de treinamento específico sobre sustentabilidade ou são incentivados a buscar esse tipo

Elemento	Valores estratégicos		
Categoria	Setor	Autores	Questões
Proatividade	Aprendizado	Pagell e Wu (2009)	de conhecimento? Em caso afirmativo, que tipo de treinamento foi aplicado e qual o foi público-alvo?
	Gerenciamento dos <i>stakeholders</i>	Villena (2018)	21) A empresa participa de reuniões com ONGs e partes interessadas para efetivo gerenciamento dos <i>stakeholders</i> ? Há casos de adoção de ações educativas junto aos clientes? Quais são as ONGs com as quais vocês trabalham?
	Inovação	Pagell e Wu (2009)	22) Com que frequência sua empresa lança produtos com critérios de sustentabilidade ( <i>design</i> , processos ou inovação incremental)?
	Análise do ciclo de vida	Del Borghi et al. (2014); Pagell e Wu (2009)	23) A empresa realiza a análise de ciclo de vida de seus produtos ou linha específica ( <i>carbon</i> , <i>water</i> , <i>environmental footprint</i> )?

Elaboração própria (2019)