

# A EVOLUÇÃO PARA AS CADEIAS DE VALOR

Entre 1996 e 2005, a atividade de mineração no Brasil chegou a mais de 2 bilhões de toneladas de resíduos. A previsão para o período entre 2010 e 2030 é que sejam produzidos mais de 11 bilhões de toneladas, com a mineração de ferro na dianteira, contribuindo com mais de 35% de todo o volume.

**D**e uma parceria entre duas pequenas empresas brasileiras, que se fortaleceu durante iniciativas de apoio a pequenos negócios sustentáveis e inovadores conduzidas pelo GVces, pode estar surgindo uma solução definitiva para a "montanha" de poluição deixada pela atividade de mineração.

A BrasilOzônio (que desenvolve e comercializa equipamentos que utilizam ozônio para o tratamento de água, ar e efluentes em substituição a produtos químicos convencionais) e a RedeResíduo (oferece soluções de gestão de resíduos de construção) – ambas selecionadas no *Guia de Inovação para Sustentabilidade em MPE* em 2015 – desenvolveram recentemente uma inovação disruptiva: conseguiram transformar os resíduos da mineração (ferro, urânio, ouro, carvão etc.) em água limpa, de um lado, e em um subproduto com aproveitamento

comercial (óxido de manganês), de outro.

Isso significa que o armazenamento de lama contaminada por metais pesados, como a barragem da Samarco, em Mariana (MG), que rompeu há um ano e provocou a maior tragédia ambiental do País, poderá estar com os dias contados. Saiba mais [aqui](#).

Guardadas as proporções, a evolução da trajetória da [inovação](#) para a sustentabilidade no Brasil e a evolução das pesquisas desenvolvidas sobre o assunto dentro do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV-Eaesp (GVces) possui um registro bem similar. O tema foi um dos primeiros a compor o portfólio do GVces ainda em 2004.

Esse processo fica mais claro à medida que se conhecem as linhas gerais dos projetos voltados para a inovação com os

quais o GVces trabalha desde a sua fundação. O primeiro deles foi o New Ventures, em 2004, em parceria com o World Resources Institute (WRI), seguido pelo Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (que começou em 2011, em parceria com o banco Citi e o patrocínio da Citi Foundation) e o Inovação e Sustentabilidade nas Cadeias Globais de Valor (com início em 2014, em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil). Essas duas últimas iniciativas fazem parte de um guarda-chuva, que é o programa Inovação na Criação de Valor (ICV).

**Primeiro se olhava apenas para o meio ambiente...**

A primeira ação do projeto New Ventures, cujo objetivo era apoiar e aproximar *startups* de investidores e fundos de capital,

foi procurar no mercado empreendimentos que promovessem inovação no universo da sustentabilidade. Encontrou vários, a maioria voltada a soluções de gestão ambiental.

Muito mais do que hoje, nos idos de 2004 era comum achar que sustentabilidade era uma denominação para quem apresenta apenas soluções de cunho ambiental. Assim, os primeiros empreendimentos que emergiram no New Ventures atuavam na linha de produção de alimentos orgânicos, de soluções de saneamento, de tratamento de efluentes, reciclagem, entre outros. Na época – e talvez ainda hoje – o termo inovação também era associado muito mais à tecnologia do que, por exemplo, à gestão.

O projeto New Ventures não se resumia a aproximar *startups* tecnológicas de potenciais investidores. Havia no coração da

proposta um meio de campo de mentoria que poderia fazer toda diferença no futuro daquelas pequenas empresas inovadoras. Afinal, não é raro que esses empreendedores estejam, eles mesmos, por trás da inovação que tentam colocar no mercado. Essa pessoa costuma apresentar um perfil muito técnico, que desconhece os caminhos de uma condução apropriada de propostas de valor.

“O primeiro impulso é tentar vender no mercado a inovação técnica, quando antes é preciso traduzir tudo aquilo para uma necessidade do mercado”, explica a gestora de projeto do ICV, Ana Moraes Coelho.

Com o passar dos anos começa a surgir no mercado brasileiro uma diversidade maior de empreendimentos, com inovações não apenas de cunho ambiental, mas voltadas também para a [cadeia de valor](#) das empresas. À

medida que aumentava a diversificação de soluções e inovações protagonizadas no Brasil, crescia também o ecossistema de venture capital (investimentos de risco).

Ainda assim, a equipe envolvida no projeto se questionava se a atuação isolada do New Ventures conduziria os empreendimentos a níveis mais altos de maturidade. Em outras palavras: as ações daquele projeto eram suficientes para garantir a sobrevivência daquelas empresas no mercado? “A gente começou a achar que precisava trabalhar outros aspectos para fazer com que as *startups* se enraizassem de fato no mercado”, lembra a pesquisadora.

**...mas o lugar da inovação era na cadeia de valor**

Ajudar a empresa a obter um bom plano de negócios e a

acessar capital é importante, mas, sem a garantia de um cliente lá na ponta, o empreendimento não se sustenta. Era preciso analisar e entender o funcionamento do [ecossistema de inovação](#) composto por um conjunto de atores que necessita se relacionar – essas relações possibilitam um fluxo de negócios bom para todas as partes envolvidas e um ambiente fértil para se inovar.

Durante essas reflexões, a equipe do ICV conseguiu apontar as duas principais fragilidades no projeto New Ventures que, aliás, não tinham solução a curto prazo.

Uma dizia respeito ao mercado ainda muito embrionário de venture capital no Brasil em meados dos anos 2000. Hoje esse mercado já está bem mais desenvolvido, com vários fundos de investimento especializados em negócios verdes, impacto

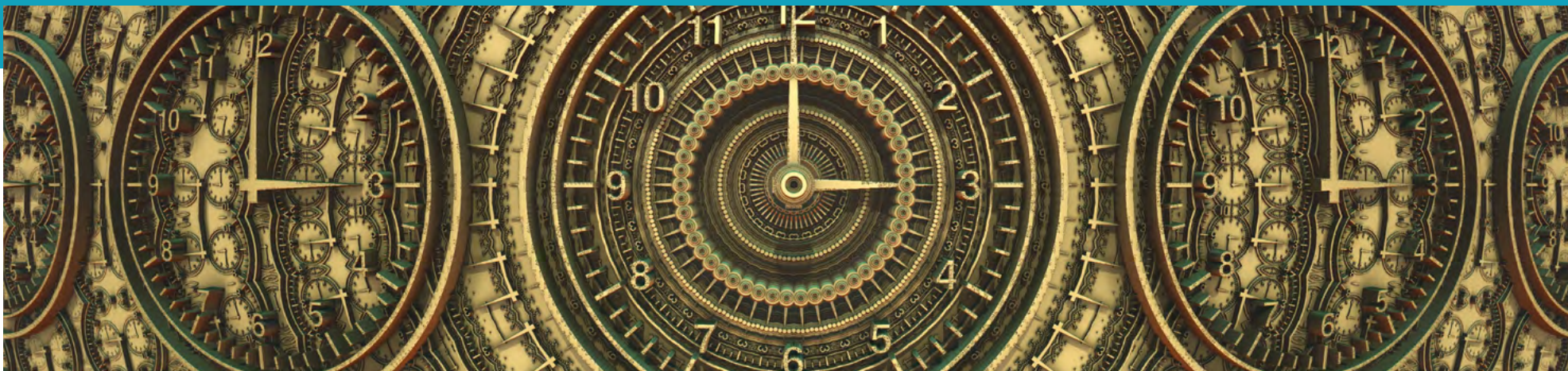
social, tecnologia verde, ecoeficiência e em soluções com diferenciais de sustentabilidade.

A outra fragilidade residia na mentalidade da gestão de compras das grandes empresas, as âncoras das *startups*, ou suas principais clientes. Poucas empresas se dispunham a pagar um pouco mais por um produto ou serviço para ter um fornecedor alinhado a outros critérios de contratação, como o socioambiental. Muitas nem sequer se dispunham a conhecer, muito menos a apoiar, as novas soluções que lhes eram apresentadas. O argumento comum era “em time que está ganhando não se mexe”.

“Quando esses pequenos empreendimentos batiam à porta da grande empresa para oferecer seu produto ou serviço, deparavam-se com o comportamento-padrão, que era o de cobrar preço, prazo e qualida-







PETER UNFORTH

de”, conta Ana Coelho. Só que o foco exclusivo em menor preço deixava de fora da negociação as MPE inovadoras que apresentavam soluções para as [externalidades negativas](#) dos seus potenciais clientes.

Foi essa percepção da fragilidade na forma como as grandes empresas faziam a gestão de suas cadeias de valor a motivação para o GVces inaugurar, em 2012, outro projeto no âmbito do ICV: o Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (ISCV).

Com um olhar mais amplificado da inovação, a proposta do ISCV foi a de auxiliar grandes empresas-âncora a gerenciar a sua cadeia de valor sob a ótica da sustentabilidade e com ênfase na qualidade dos relacionamentos. Mostrar, por exemplo, como pode ser compensador inserir critérios para além de preço, prazo e qualidade na contratação desses parceiros comerciais da cadeia.

O ISCV não só auxiliou a que se inserissem nas cadeias esses critérios socioambientais como também procurou mostrar que não era recomendável deixar de fora fornecedores muito pequenos sem capacidade técnica ou financeira para promover esses critérios que agora estavam sendo exigidos. “Não dá para exigir ISO 14001 [*selo que atesta a qualidade do sistema de gestão*

*ambiental da empresa*] de um pequeno fornecedor”, observa a pesquisadora.

Em linhas gerais, a proposta era: vamos inovar na forma como nos relacionamos dentro da cadeia de valor, a montante (cadeia de suprimentos) e a jusante (distribuição, varejistas, consumidor, indústrias recicladoras e atores do pós-consumo). Nessa toada, percebeu-se durante a realização de oficinas que as empresas-âncora deveriam atuar como protagonistas, ajudando as pequenas a se desenvolver e com isso trazendo para a sua cadeia soluções para desafios reais que enfrentam em sustentabilidade.

“Embora o foco estivesse nas grandes empresas, decidimos, como parte da metodologia, lançar chamadas de casos [*editais*] para identificar no mercado exemplos de pequenas empresas que atuavam na cadeia de grandes desenvolvendo soluções interessantes para desafios reais”, conta a pesquisadora.

A intenção dessas novas oficinas era juntar as âncoras e as pequenas empresas e trabalhar questões de relacionamento. Por que é tão difícil para as pequenas sobreviverem no mercado? Por que são tratadas como uma engrenagem das grandes, submetidas, por exemplo, a atrasos de pagamento?

Além de alcançar esse objetivo de discutir e trabalhar a gestão de relacionamentos, criou-se um ambiente de *network* em que os pequenos puderam formar parcerias ali mesmo, durante as oficinas. E vimos isso acontecer, relata Ana Coelho.

### Depois de ganhar maturidade, é chegada a hora de voar

A integração da economia brasileira ao comércio internacional é um dos grandes desafios da agenda nacional. Segundo o *World Factbook, da Central Intelligence Agency dos Estados Unidos*, o Brasil ocupou em 2013 a 23ª posição no mundo em termos do valor de exportações, ao passo que seu PIB é o 8º maior na economia mundial. Essa lacuna existente entre a realidade das exportações e o potencial de crescimento abre enormes oportunidades para as pequenas e médias empresas reforçarem a imagem do País como celeiro de oportunidades para quem busca estabelecer parcerias e práticas sustentáveis de negócios.

Diante desse cenário, chega-se à fase em que a Apex-Brasil se une em uma parceria com o GVces/ICV. Juntos vão desenvolver um modelo para ajudar micros e pequenos negócios que se destacam por atributos de inovação e sustentabilidade a acessarem o mercado internacional. “Nesta

nova fase miramos pequenos empreendimentos que não só estavam conectados com grandes empresas mas já buscavam os mercados globais”, explica.

A Apex-Brasil é uma agência vinculada ao Ministério das Relações Exteriores que busca promover a exportação de produtos e serviços brasileiros e atrair investimentos estrangeiros. Como as exportações brasileiras são centradas basicamente em commodities (grãos e minérios), há todo um esforço de fomento da exportação de produtos e serviços com alto valor agregado e, mais especificamente, que enderecem inovações para os desafios da sustentabilidade.

A Apex-Brasil conduz uma iniciativa, chamada Projeto Extensão Industrial Exportadora (Peiex) [*embora tenha a palavra industrial no nome, o Peiex com o tempo diversificou sua abrangência e hoje inclui empreendedores de todo gênero*], que tem por objetivo qualificar empresas para a exportação. O Peiex ajuda no mapeamento do mercado-alvo, na precificação dos produtos para exportação, na criação de *expertise* na área comércio exterior, na identificação da melhor forma de colocar produtos lá fora – seja exportando diretamente, seja por meio de representante comercial, distribuidor, *trading* etc.

Neste ponto, a Apex decidira criar um modelo que preparasse a empresa não só para a gestão de comércio exterior, mas também que ajudasse a valorizar os aspectos inovadores e de sustentabilidade. Ao conhecer a experiência acumulada do GVces/ICV, a agência propôs um modelo voltado para as cadeias globais em uma dobradiça de conteúdos: a Apex com a *expertise* do comércio exterior e o GVces com a *expertise* da sustentabilidade dentro de uma escola de negócios – a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Eaesp-FGV).

Teve início em 2014 o projeto Inovação e Sustentabilidade nas Cadeias Globais de Valor, ou apenas ICV Global.

No princípio o ICV Global procurou identificar no mercado empreendimentos elegíveis à sua proposta. Feito isso, conduziu uma etapa de formação específica para o aprimoramento de atributos dos produtos e serviços, comportamento empresarial, aspectos de gestão, argumentos de venda etc. Este foi ciclo 1, o primeiro passo para que os pequenos empreendedores conseguissem desenvolver uma estratégia de exportação consistente e acessar mercados internacionais, ou ampliá-los, quando já fossem exportadores.

Este ano foi lançado o ciclo 2 do

ICV Global, de formação das empresas. Os próximos passos serão a realização de uma missão comercial em um mercado estrangeiro e a de uma rodada de negócios em que os empreendedores participantes do ICV Global serão apresentados a potenciais compradores internacionais.

Além dessas ações, o ICV Global tem outra frente de atuação envolvendo duas empresas-âncora e suas parcerias comerciais – no primeiro ciclo do projeto participaram a Braskem e a Beraca, grandes empresas brasileiras, já consolidadas no mercado, com alto grau de internacionalização e que já se destacam por suas práticas de sustentabilidade.

Elas foram convidadas a engajar nesse trabalho até 15 empresas de pequeno e médio porte, parceiras comerciais da sua cadeia de fornecedores ou de clientes, para conduzir um processo de formação semelhante ao do projeto original, buscando posicioná-las internacionalmente.

A Braskem engajou 10 parceiros comerciais da sua cadeia e a Beraca, 12. Foram conduzidas oficinas separadas a fim de que o GVces, a Apex-Brasil e as âncoras aportassem conteúdos que ajudassem esses parceiros comerciais a desenvolver e a aprimorar as práticas de gestão e conseguissem transmitir uma argumentação coesa ao longo de toda a cadeia.

O objetivo é que essas ações consigam equilibrar o cenário das exportações brasileiras. De acordo com dados de 2013 do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), apesar de as micros e pequenas empresas representarem 42,1% do universo de empresas exportadoras, o valor dessas exportações compõe apenas 0,7% do total.

Segundo especialistas, a causa desse descompasso pode ser atribuída à ausência de conhecimento do mercado consumidor de outros países, bem como da logística de armazenagem, de distribuição e assistência técnica dos produtos em paragens além-mar.

Enquanto essas lacunas vão sendo superadas, é preciso consolidar com políticas públicas e desenvolvimento da inovação esse ambiente propício ao engajamento das micros e pequenas empresas em um horizonte mais amplo de mercado. Daí poderão emergir os diferenciais capazes de abrir espaços nobres na balança comercial.

### Atributos perdem-se ao longo da cadeia

Outro fruto da parceria com a Apex foi o projeto Brazilian Furniture, feito com a Associação Brasileira da Indústria do Móvel (Abimóvel). Contratado para

conduzir uma ação de sustentabilidade dentro desse projeto, o GVces/ICV visitou os cinco maiores polos moveleiros do País, conhecendo várias fábricas e seus processos produtivos. Na grande maioria dessas fábricas, a equipe percebeu que os móveis eram quase todos feitos de chapas de madeira certificada com o selo FSC (garantia de que a madeira provém de florestas manejadas que seguem critérios sociais, ambientais e econômicos).

Curiosamente as fabricantes não comunicam esse detalhe aos revendedores ou aos varejistas. Ou seja, o móvel chega ao consumidor final sem que essa informação seja transmitida. “Esse dado é um atributo de sustentabilidade que vem da fabricante do móvel e se perde nos elos da cadeia”, afirma Ana Coelho.

Essas práticas mais sustentáveis, de acordo com a pesquisadora, deveriam estar traduzidas em argumentos de venda, pois representam um diferencial competitivo em mercados demandantes desses atributos, como o europeu ou o americano. Mas não estão, o que demonstra que o mercado brasileiro ainda precisa de mais maturidade, apesar da evolução que já se vê na trajetória de processos de inovação em cadeias de valor enquanto instrumento para enfrentar os desafios da sustentabilidade.